



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Liderazgo y desempeño laboral en la empresa constructora Las  
Cordilleras, Huaraz, 2021

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**AUTORAS:**

Lázaro Coletto, Nayda Briseña (ORCID: 0000-0001-5827-1178)

Romero Valverde, Pamela Victoria (ORCID: 0000-0002-9625-9038)

**ASESOR:**

Dr. Castillo Salazar, Regner Nicolás (ORCID: 0000-0001-8956-2402)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**HUARAZ - PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

A Dios por darme salud y vida,  
A mi familia por su apoyo incondicional  
Y a mi asesor por la orientación necesaria  
para desarrollar la presente tesis.

**Nayda Coletto Nayda Briseña.**

A Dios por otórgame salud,  
A mis padres por su apoyo incondicional  
A mis docentes universitarios por sus  
conocimientos y experiencias impartidas.

**Romero Valverde Pamela Victoria.**

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi familia por ayudarme a conseguir uno de mis objetivos, y a todas aquellas personas que de una manera u otra contribuyeron a la culminación de la presente.

**Lázaro Coletto Nayda.**

Un eterno agradecimiento a mis padres quienes me han inculcado sus deseos de superación, a los docentes y compañeros universitarios por el intercambio de ideas y experiencias.

**Romero Valverde Pamela Victoria.**

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	vii
I.- INTRODUCCIÓN .....	01
II.- MARCO TEÓRICO .....	10
III.- METODOLOGÍA .....	37
III.1 Tipo y diseño de investigación .....	37
III.2 Variables y operacionalización .....	38
III.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis .....	40
III.4 Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad...	40
III.5 Procedimientos .....	41
III.6 Métodos de análisis de datos .....	42
III.7 Aspectos éticos .....	42
IV.- RESULTADOS .....	43
V.- DISCUSIÓN .....	50
VI.- CONCLUSIONES .....	55
VII.- RECOMENDACIONES .....	56
REFERENCIAS .....	57
ANEXOS .....	60

## Índice de tabla

Tabla 1: Sexo .....	43
Tabla 2: Nivel de instrucción .....	43
Tabla 3: Tabla cruzada liderazgo – desempeño laboral .....	44
Tabla 4: Correlación de Rho de Spearman entre liderazgo y desempeño laboral	45
Tabla 5: Correlación Tau-b de Kendall entre liderazgo y desempeño laboral.....	45
Tabla 6: Correlación de Rho de Spearman entre líder directivo y desempeño laboral .....	46
Tabla 7: Correlación Tau-b de Kendall entre el líder directivo y desempeño laboral .....	46
Tabla 8: Correlación de Rho de Spearman entre el líder solidario y desempeño laboral .....	47
Tabla 9: Correlación Tau-b de Kendall entre el líder solidario y desempeño laboral .....	47
Tabla 10: Correlación de Rho de Spearman entre el líder participativo y desempeño laboral .....	48
Tabla 11: Correlación Tau-b de Kendall entre el líder participativo y desempeño laboral .....	48
Tabla 12: Correlación de Rho de Spearman entre el líder orientado al logro y desempeño laboral .....	49
Tabla 13: Correlación Tau-b de Kendall entre el líder orientado al logro y desempeño laboral .....	49

## **Índice de figuras**

Figura 1: Análisis Situacional donde el Líder es más Efectivo .....	27
---	----

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación del liderazgo y el desempeño laboral en la empresa constructora Las Cordilleras, Huaraz, 2021. La población estuvo constituida por 245 trabajadores, con una muestra de 150 trabajadores, Con la finalidad de recolectar la información se utilizó como instrumento el cuestionario. Se obtuvo el alfa de Cronbach  $\alpha = 0,968$  y  $0.984$  respectivamente, la que nos demuestra la confiabilidad del instrumento. Por otro lado, se determinó la existencia de una relación positiva considerable habiendo obtenido un p-valor =  $0.000$  entre las variables de estudio y el valor de Rho de Spearman =  $0,841$ , y Tau-b de Kendall =  $0.804$  la que evidencia la correlación positiva considerable, Por otro lado, el liderazgo alcanza el nivel malo (51%) y el desempeño laboral llega al nivel bajo (48%).

**Palabras clave:** liderazgo, organización, desempeño laboral.

## **Abstract**

The objective of this study was to determine the relationship between leadership and job performance in the construction company Las Cordilleras, Huaraz, 2021. The population consisted of 245 workers, with a sample of 150 workers. In order to collect the information, we used as an instrument the questionnaire. Cronbach's alpha  $\alpha = 0.968$  and  $0.984$  respectively was obtained, which shows us the reliability of the instrument. On the other hand, the existence of a considerable positive relationship was determined, having obtained a p-value =  $0.000$  between the study variables and Spearman's Rho value =  $0.841$ , and Kendall's Tau-b =  $0.804$ , which shows the positive correlation considerable. On the other hand, leadership reaches the bad level (51%) and job performance reaches the low level (48%).

**Key words:** leadership, organization, job performance.



## **I.- INTRODUCCIÓN**

Según la versión global actual, se espera que el empleo en empresas, restaurantes y hoteles, y la fabricación sean los más afectados (Weller, 2020, p. 8). En los negocios continúan operando empresas dedicadas a la venta de bienes necesarios (alimentos, higiene personal, medicinas), quiere decir, el empleo se mantendrá en áreas como supermercados y farmacias. Entre una variedad de ocupaciones, el trabajo realizado por uno mismo es el más afectado en comparación con el trabajo realizado por salario. Dependiendo de la duración del período, el funcionamiento de empresas pequeñas formalizadas, han sido afectadas de alguna manera por las medidas tomadas. Se encuentran en una desventaja estructural, que se atribuye al hecho de que se han descubierto brechas tecnológicas que tienen las diversas organizaciones con diferentes tamaños dados su funcionamiento en un ambiente digitalizado (Veugelers, Rückert y Weiss, 2019), han impulsado utilizar la tecnología digital que enfocan sobre pequeñas empresas Company (CEPAL, 2018).

Un número considerable de cierres de estas empresas no solo conducirá a una profundización del proceso de centralización, sino también a un aumento del proceso de centralización. También se eliminará definitivamente muchos empleos funcionando en la formalidad disponibles para individuos con nivel educativo secundario, exacerbando la tendencia a concentrar esta parte de la fuerza laboral en sectores de baja productividad e informal. Como recordó Rodrik (2020), el componente clave de la globalización es que el establecimiento de cadenas de valor globales ha perdido impulso en los últimos años. En este caso, se argumenta que el traspaso de etapas de producción intensas a tomar mano de obra de aquellos países que cuentan con remuneraciones bajas ha extraviado su vitalidad, debido a que gran parte de estos componentes de la cadena de valor se han trasladado, y debido a otros factores, como la difusión de la tecnología digital ha reducido el costo de capital. (Weller, 2020, p. 9).

Según estimaciones de la OIT, la jornada de trabajo para América Latina y el Caribe disminuyó un 10,3% en la parte final, en el primer semestre de este

año, significa el equivalente a 25 millones de empleos a tiempo completo (40 horas semanales) (Organización Internacional del Trabajo, 2020). El Banco Interamericano de Desarrollo (2020) evalúa las diversas circunstancias relacionadas con la durabilidad y el acrecentamiento de la crisis, los empleos formales en la región han perdido entre un 4,4% y un 14,8% (Altamirano, Azuara y González, 2020). La CEPAL pronostica la tasa de desempleo promedia el 11,5%, lo que refleja un aumento del número de desempleados en 11,6 millones (CEPAL, 2020). (Weller, 2020, p. 8).

Las variaciones laborales impulsadas por llegar a digitalizarse es el teletrabajo, que a veces se ve favorecido por su contribución a una mejor coordinación de la vida laboral y familiar. En Estados Unidos, entre 2017 y 2018, el 25% de las personas empleadas informaron que trabajaban (por horas) en su hogar (Bell y Blanchflower, 2020). Refieren, muchas personas informan que las personas asumen tareas familiares para realizar tareas después del día habitual o los fines de semana. La Organización Internacional del Trabajo estima que antes de la crisis sanitaria mundial, el 7,9% de las personas empleadas trabajaba en casa (principalmente en la fabricación tradicional y artesanías) (Weller, 2020, p. 12).

La proporción de trabajo que se puede realizar de forma remota tiende a cambiar en los países atribuidos a los siguientes motivos. Primeramente, debido a las peculiaridades de cada empleo, las personas necesitan ir y venir en persona al trabajo. Por lo tanto, la estimación de Dingel y Neimann (2020) en Estados Unidos es del 32% y el 37% del trabajo se puede realizar de forma remota utilizando tecnología digital. En segundo lugar, de acuerdo a las diferentes particularidades del proceso productivo en los diversos países. La Organización Internacional del Trabajo ha tasado que, a nivel mundial, el 17% de empleos se permite realizar el teletrabajo contando para ello con la infraestructura adecuada (OIT, 2020). Según una encuesta realizada por la consultora Telecom Advisory Service (2020), en Chile, el 20,6% de trabajadores se encuentran en puestos de trabajo prioritarios, que se realizarán a través del trabajo presencial, mientras que el 23% de los trabajadores trabaja de forma remota. Bueno, más de la mitad de ellos están

expuestos a dejar de trabajar. Por otro lado, existe una gran informalidad. El teletrabajo en la realidad no llega a ser una opción.

Por ejemplo, Guntin (2020) en Uruguay, refiere que una parte de trabajadores informales es relativamente alta y les resulta difícil realizar tareas en el hogar (87% frente al 77% (representa el porcentaje de todos los trabajadores privados), de los cuales el 27% (en relación con el porcentaje general de trabajadores privados, el 22%) están ocupados en trabajos que requieren intimidad física con otros. Cuarto, la posibilidad de teletrabajo está sujeta a la infraestructura técnica, sus derechos de acceso y contar con empleados que tengan habilidades digitales requeridas. El expresarse y complementarse de dificultades es la brecha en el acceso a la tecnología digital. Albrieu (2020) calculó la proporción de empleos con factibilidad técnica de teletrabajo para Argentina, estimada en 27-29%, si se excluye a los empleados que no cuentan con la infraestructura digital requerida, la proporción baja al 18%. Estos propósitos. (Weller, 2020, pág.13).

En la última década, la productividad laboral en el mundo y en América Latina se ha mantenido estable. Esto representa uno de los misterios más importantes del desarrollo económico reciente, porque la transformación tecnológica, sin duda, tiene el potencial de incrementar considerablemente la productividad en el trabajo. Existen puntos de vista opuestos ante ello. Algunas personas piensan que está más relacionado con la problemática de medir. Algunos piensan que aplicar la tecnología nueva tienen mayor impacto al consumir antes que en la producción. La visión es que, debido al aprendizaje, la digitalización impactará y se irá observando paulatinamente. El proceso de aplicación de producción óptima. Las acciones tomadas tienen un impacto significativo en los productos y el empleo, así como en la productividad laboral promedio. (Weller, 2020, p.13).

El alcance del impacto depende en gran medida de cómo se encuentra organizado el mercado laboral. La experiencia de anteriores crisis y la información primaria de la transformación reciente refieren que existen diferencias de lo ocurrido en Estados Unidos y algunos países de Europa. En el período de la crisis financiera del 2007 al 2009, el despido fue fácil en los

Estados Unidos tuvo un impacto pues a pesar de la fuerte caída en la producción, la productividad laboral promedio no disminuyó y muchos países europeos tenían medidas de protección del empleo. El impacto de la reducción del producto se ha visto reflejado en mayor proporción en la disminución de la productividad en el trabajo media antes que en el empleo. En América Latina, la disminución de la productividad promedio se ha dado de manera pronunciada porque se ha destruido al empleo en las organizaciones formales. Asimismo, el incremento del desempleo, también ha provocado una expansión significativa del sector informal, lo que ha dado lugar a empleos de baja productividad. (Weller, 2020, p.13).

En América Latina, el haber destruido puestos de trabajo debido a la paralización del movimiento económico va a impactar de manera inmediata sobre el desempleo y la productividad promedio diferente a la crisis anterior, principalmente por dos factores: i) Algunos desempleados obtienen vacantes de trabajo no disponibles, para que no busquen nuevos puestos de trabajo y abandonen la población económicamente activa, por lo que no serán considerados desempleados en las estadísticas. ii) El generar recursos por la labor en un sector informal está severamente restringida por los propios obstáculos impuestos en ellas. Por lo tanto, no ampliará el desarrollo del sector informal a medida que disminuyan otros productos. En ese contexto, la tasa de empleo caerá fuertemente en el corto plazo, pero al mismo tiempo, la tasa de participación tenderá a caer, lo que debilitará el aumento del desempleo y la disminución de la productividad promedio del trabajo. (Eichengreen, 2020).

La información inicial ha mostrado que, a inicios del 2020 hasta abril, el índice de ocupación en Lima es de aproximadamente 17.2 puntos porcentuales respecto al de diciembre del 2019 a febrero de 2020. Una disminución de 17,5%. Por tanto, pese a la caída estrepitosa del empleo, el nivel de desempleo aumentó en 1,9 puntos porcentuales. La importante caída de los niveles de empleo tendrá un impacto a corto plazo, y el impacto de su crisis de salud no será el mismo que el observado en anteriores crisis económicas graves. Cuando los equipos de producción comiencen a reactivarse, este

impacto a corto plazo afectará al impacto a largo plazo. En la recuperación posterior a la crisis económica, la productividad en el trabajo muestra su incremento gradual a medida que la producción vuelve a aumentar, generando empleos en los sectores de productividad media y alta. Después de salir de la actual crisis de salud, dicha tasa llegará a recuperarse respecto a la anterior y, las actividades en lo informal mostrarán su recuperación. Por tanto, el aumento de la productividad media se muestra lenta. (Eichengreen, 2020).

Además, que la crisis sanitaria puede generar otros impactos negativos a largo plazo en la productividad, dependiendo del uso de máquinas y aplicar nueva tecnología, así como de la capacidad y habilidad del empleado. Al referirnos al capital humano, existe una diferencia entre el general y el específico. Si bien el general se aplica a algún entorno de producción (al menos para un proyecto determinado), la mayoría de los segundos se obtienen en puestos específicos en empresas específicas. La mayor parte de ello no llega a usarse eficazmente en otras situaciones u organizaciones. Si un gran número de empresas quiebra y desaparece en una crisis severa, también perderán la posibilidad de utilizar parte de su recurso humano que se relacione con el trabajo de ellas. En el contexto de crisis sanitaria, a mayor daño a empresas y puestos de trabajo, mayor pérdida de capital humano, de esta manera mayor potencia en la productividad (Eichengreen, 2020). Una de esas expresiones es, si dichos empleados pueden volver a ingresar al mercado laboral en el futuro, tenderán a hacerlo con menos productividad e ingresos muy bajos.

La desigualdad referida en el contexto laboral a distancia evita la pérdida del capital humano específico mencionado y tendrá efectos a largo plazo, puesto que la referida pérdida se concentra en individuos que tienen nivel educativo bajo, también en minorías étnicas e inmigrantes (Yasenov, 2020); Bell y Blanchflower, (2020) refieren que la crisis de salud puede hacer que se acelere la introducción de la tecnología digital y el correspondiente ajuste de los procesos de producción y las habilidades de los trabajadores. Por lo tanto, el impacto a mediano plazo sobre la productividad laboral es incierto, porque,

por un lado, se estimula a utilizar tecnología nueva, repercutiendo en hacer crecer la productividad, por otro lado, destruirá el capital, disminuyendo la velocidad de la inversión, y en el caso de un alto grado de incertidumbre durante un largo período de tiempo, queda por ver la intensidad de la recuperación de la inversión.

Cuando se desea hacer un análisis del desempeño del trabajador, no sólo deben tomarse en cuenta los resultados, ha de tenerse en cuenta las habilidades blandas y estabilidad profesional. Esto asegurará su propio desarrollo y la organización. Según refiere el Banco de Desarrollo de América Latina, la productividad laboral en nuestro país representa el 17% de Estados Unidos. Atribuido al trabajo informal muy concentrado. Dados estos números bajos, requiere que las empresas tomen en cuenta la evaluación de su desempeño y el de los trabajadores que le permita entender e identificar elementos importantes a fortalecerse. Un paso fundamental es determinar las características del desempeño a analizar. Cada empresa difiere de otra, es así que se evaluará y priorizarán factores específicos. (Esan, 2019). Uno de los factores a considerar en el desempeño de los trabajadores requiere un liderazgo adecuado, lo que también se manifiesta en los resultados logrados por la organización.

Las diversas organizaciones en la región Ancash no es ajena a este problema, con la inversión realizada por las empresas mineras generó la apertura de muchas empresas constructoras, las que han sido administradas por personas carentes de conocimientos y habilidades en una adecuada gestión, sin que cuente con indicadores de medición del desempeño y una adecuada orientación hacia lograr objetivos organizacionales; la empresa Las cordilleras que también se ha visto afectada con este problema; siendo para el área de recursos humanos un gran reto que implica no descuidar las estrategias de bienestar laboral, en mantener motivado al personal y comprometido con las actividades de la organización; pues ha de buscar evaluar el desempeño y su productividad, conllevando al éxito de la compañía, pero acompañada de un adecuado liderazgo. Actividades que no vienen siendo tomadas en consideración, pues quienes dirigen la organización no guían el trabajo, pues

carece de canales de comunicación, no se preocupan por las necesidades de los trabajadores, quienes llegan a cumplir sus labores de manera rutinaria; asimismo, las opiniones de ellos no son tomadas en consideración cuando se necesita del conocimiento y aporte de cada uno de ellos a fin de resolver los múltiples problemas existentes.

Quienes tienen mejor conocimiento de las actividades y los problemas laborales en el mismo lugar donde se desarrollan son precisamente los colaboradores, pues no se considera su importancia, en consecuencia, no se llegan a plantear metas retadoras para los trabajadores, la que permitiría medir y mejorar el trabajo que desempeñan, a través del incremento de la productividad, la calidad del trabajo a presentar, la cooperación entre sus miembros; asimismo, cada uno de ellos cuentan con características individuales que mezcladas con la de los demás permitiría lograr mejores resultados, pues mucho de ellos se ven limitados en mostrar aquellas habilidades, creatividad y comprensión de su labor y mezclarlas con la de los demás miembros con quienes se desenvuelven laboralmente en busca de lograr objetivos organizacionales.

Por otro lado, quienes laboran se muestran carentes de motivación, lo que implica desarrollar sus funciones en razón a lo asignado, llegando en muchos de los casos a generar impuntualidad e inasistencia al centro laboral, lo que genera problemas a la organización al tener que suplantar a otra persona que en mayor dimensión no se encuentran capacitados para desarrollar las mismas funciones y con los resultados esperados por la organización; actitud que se manifiesta con mayor preponderancia en argumentos en los temas de salud, a pesar de que ésta es una medida inicial de suma importancia. Asimismo, los colaboradores no desarrollan un trabajo organizado, pues las actividades rutinarias consumen su tiempo, sin que exista indicadores de medición sobre las actividades en un período determinado.

La investigación se justifica teóricamente debido a que se desarrollará con el propósito de comparar con las diversas investigaciones que se tienen a nivel internacional y nacional sobre las variables de estudio, son los directivos de la institución quienes se encuentran inmersos en estos problemas y no llegan

a encontrar una adecuada solución, afectando de manera directa a los colaboradores y a la organización en general. Hecho que no lleva a plantear el análisis de la presente investigación. Por otro lado, el nivel metodológico será un estudio correlacional, en las cuales el liderazgo y el desempeño laboral son las principales variables a ser estudiadas, de esta manera se llegue a entender y analizar el problema que tiene la empresa. En tanto que, a nivel social beneficiará a las instituciones públicas y privadas a quienes tiene como clientes a nivel local y regional. Dichos beneficios servirán para las planificaciones de estrategias de intervención, logrando generar mayor productividad, que es el fin final que persiguen las organizaciones.

Por lo vertido líneas arriba, nos permite formular el Problema General: ¿De qué manera el Liderazgo se relaciona con el desempeño laboral en la empresa constructora Las Cordilleras, Huaraz, 2021? Y cómo problemas secundarios: 1) ¿De qué manera el líder directivo se relaciona con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021?, 2) ¿De qué manera el líder solidario se relaciona con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021? 3) ¿De qué manera el líder participativo se relaciona con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021? 4) ¿De qué manera el líder orientado al logro se relaciona con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021?

Por lo expuesto, nos hemos planteado el Objetivo General: Determinar la relación del Liderazgo con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021. Objetivos Específicos: 1) Explicar la relación del líder directivo con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021. 2) Analizar la relación del líder solidario con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021. 3) Explicar la relación del líder participativo con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021. 4) Analizar la relación del líder orientado al logro con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021.



Llegando a formular la Hipótesis General: El Liderazgo se relaciona con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021. Hipótesis Específicas: 1) El Liderazgo directivo se relaciona con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021. 2) El Liderazgo solidario se relaciona con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021. 3) El Liderazgo participativo se relaciona con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021. 4) El Liderazgo orientado al logro se relaciona con el desempeño laboral en la empresa constructora “Las Cordilleras”, Huaraz, 2021.

## II.- MARCO TEÓRICO

En un contexto internacional, tenemos a Alejandro, C. (2016), El impacto del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. (Tesis). Universidad Espíritu Santo Guayaquil, Ecuador. La investigación fue cuantitativa, descriptiva y relevante, la población está compuesta por 76 trabajadores, las técnicas utilizadas son herramientas de encuesta y cuestionario. El autor concluye que, a partir de la motivación, comunicación y participación de los supervisores regionales, el liderazgo organizacional tiene un bajo grado de influencia y afecta en gran medida la labor administrativa, habilidades y calidad del trabajo desarrollado por los trabajadores en función de su rendimiento.

Sunday, B. (2016), The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment. (cientific article). Stepwise multiple regression analysis was employed to test the working hypotheses. Describe que el estilo de liderazgo transformacional es el predictor de menor importante del desempeño laboral con una variación del 34,8% explicada por los predictores,  $F(3,67) = 11,92$ ,  $p < 0,001$ . El resultado también muestra que la adición del estilo de liderazgo transformacional aumenta en un 4.6% de la variación en el desempeño laboral. Específicamente, la experiencia laboral ( $\beta = -.51$ ,  $p < .001$ ) y el estilo de liderazgo transformacional ( $\beta = -.22$ ,  $p < .05$ ) son predictores negativos significativos, donde la educación ( $\beta = .31$ ,  $p < .01$ ) tiene resultados positivos significativos. efecto sobre el desempeño laboral. Según este resultado, la experiencia laboral es la variable explicativa más fuerte para explicar el desempeño laboral.

Asimismo, Purizaca, D. y Sánchez, A. (2018), Liderazgo directivo y desempeño laboral de los docentes en las instituciones adventistas de la Asociación Peruana Central Sur, 2017. (tesis de titulación). Universidad Peruana Unión. Lima, Perú. La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional, no experimental, cuya población de estudio fueron 120 docentes, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario; La conclusión es que Rho Spearman es  $r_s = -0.548$ , lo que

denota que existe una relación equilibrada e inversamente proporcional, por lo que se pueden aceptar otros supuestos y el nivel de liderazgo gerencial es significativamente inversamente proporcional al rendimiento en las labores. En otras palabras, cuanto mayor es el grado de liderazgo gerencial, menor es el grado de rendimiento profesional.

Vásquez, W. (2017), Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa Industrial. (tesis de titulación). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. La investigación fue de tipo cuantitativo, de diseño no experimental, transversal, la población fue formada por 40 empleados, con muestra censal, la técnica utilizada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario; La conclusión es que existe una correlación equilibrada entre modo de mando y rendimiento laboral,  $p\text{-value} = 0.000$  es menor que 0.05,  $Rho = 0.553$ , mostrando una conexión equilibrada; el estilo principal de liderazgo es coercitivo y participativo, lo cual es importante para el trabajo, la percepción del desempeño laboral es fuerte.

Ortega, K. (2016), Liderazgo y el desempeño laboral en profesionales de enfermería del servicio de emergencia del Hospital II Essalud, Huánuco (tesis de maestría). Universidad de Huánuco, Perú. El estudio fue descriptivo, de diseño no experimental, transversal, correlacional, la población fue formada por 23 profesionales de enfermería, la técnica utilizada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario; La conclusión es que existe relación significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño laboral de los profesionales de enfermería, ( $X^2=7,532$  y  $p=0,023$ ), el liderazgo centrado en las tareas ( $X^2 = 4,756$  y  $p=0,029$ ) y el desempeño laboral. Además, se encontró relación significativa entre el liderazgo autoritario con el desempeño administrativo ( $X^2=7,532$  y  $p=0,023$ ) y el desempeño en docencia ( $X^2= 7,532$  y  $p=0,023$ ). Se halló relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas con el desempeño administrativo ( $X^2= 4,756$  y  $p=0,029$ ) y el desempeño en docencia ( $X^2= 4,756$  y  $p=0,029$ ).

Roca, L. (2017), Relación entre Liderazgo y desempeño laboral en la oficina de logística de la Red de salud Pacífico Sur, Chimbote, (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú. El estudio fue descriptivo, correlacional, la

población se conformó de 72 trabajadores, la técnica utilizada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario; Se concluye que con un  $r_{xy} = 0,696$ , se estableció que existe un grado de relación fuerte y directamente positiva entre las variables en estudio, este resultado indica que, si el liderazgo mejora, el desempeño laboral de los trabajadores será eficiente.

Blas, E. (2017), Liderazgo y desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa. (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú. La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional, contó con una población de 22 colaboradores, la técnica usada fue la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario. Se determina que la relación entre liderazgo y rendimiento en las labores es  $r_{xy} = 0.631$ , es una conexión positiva resistente, a medida que mejora el nivel de liderazgo, también el rendimiento profesional. La relación entre las dimensiones de cumplimiento de metas y tareas es  $r_{xy} = 0.472$ , lo que indica una relación positiva. La relación entre las variables de estudio en términos de calidad del trabajo y conocimiento es  $r_{xy} = 0.576$ , lo que indica que esta relación se correlaciona positivamente. La relación entre las variables de estudio en las dimensiones disciplina y mejora personal es  $r_{xy} = 0.666$ , lo que tiene una fuerte relación positiva. La relación entre las variables de liderazgo y desempeño laboral en las dimensiones de iniciativa y creatividad del trabajador es  $r_{xy} = 0.472$ , lo que indica una relación positiva.

En cuanto a la definición de liderazgo, Robbins y Judge (2017) manifiestan que, esta es la capacidad de influir en un equipo y llevarlo a lograr su visión u objetivo. Empero, no todo líder es gerente y no todo gerente es líder. (p. 555). Chiavenato (2019), refiere que el liderazgo se refiere a un fenómeno de influencia personal, que se refiere a la influencia interpersonal que se ejerce a través del proceso de comunicación interpersonal en determinadas circunstancias para lograr una o más metas específicas. Solo se considera un fenómeno social en los grupos sociales. Como proceso de reducción de la incertidumbre del grupo, el grado en que una persona demuestra liderazgo depende no solo de sus propias características personales, sino también de la situación en la que se encuentra. El liderazgo es un proceso de selección

continuo y, a pesar de la interferencia interna y externa, impulsa a la empresa hacia sus objetivos. El liderazgo es una función de las necesidades existentes en una situación dada y se limita a la relación entre el individuo (líder) y el grupo. (p.78). Para ello, Robbins y Coulter (2018) afirman que es el proceso de guiar a un grupo y de influir en él para que logren sus metas. (p. 555).

Por otro lado, al mencionar a las teorías del liderazgo, podemos citar a la teoría de rasgos, para el cual Robbins y Judge (2017) afirman que, se centra en cualidades y características personales. El surgimiento y la efectividad del liderazgo generalmente se valoran por separado en estudios comparativos de rasgos. Respecto a la personalidad, se demostró que la extroversión es la característica principal para predecir un liderazgo más eficaz. No obstante, a veces esto tiene que ver con el crecimiento del líder más que con su efectividad. Un líder al que le gusta llevarse bien con los demás, autosuficiente, disciplinado y capaz de cumplir las promesas, los líderes ingeniosos y comprensivos tienen un claro beneficio. Una característica del liderazgo efectivo es la inteligencia emocional y su componente principal es la compasión, ellos pueden percibir las necesidades de los demás, escuchar las voces de sus seguidores y comprender correctamente las reacciones de los demás. Los líderes que manejan y expresan emociones de manera efectiva encuentran más fácil influenciar en las emociones de sus seguidores. Esta teoría proporciona una base para seleccionar líderes adecuados. (p. 383)

Asimismo, se hace referencia a las teorías conductuales, para ello, Robbins y Judge (2017) afirman que, la teoría establece que es factible capacitar a las personas con el fin de que se conviertan en líderes. Las teorías más detalladas se originaron a partir de la búsqueda de dimensiones independientes del comportamiento de liderazgo, determinando la búsqueda de estructuras y consideraciones de lanzamiento. La estructura inicial se refiere a la medida en que los líderes tienden a definir y estructurar sus roles y los roles de los empleados cuando persiguen metas (incluidas las intenciones organizacionales, relaciones laborales y metas, líderes que asignan tareas específicas y establecen el desempeño). estándar. La consideración alude al grado en que las relaciones laborales individuales tienen confianza recíproca,

respeto por los pensamientos de los empleados y preocupación por las emociones de los empleados. (p. 386)

En cuanto a las teorías de contingencia, también podemos citar a Robbins y Coulter (2018), quienes afirman que, cuando el líder está fuera de problemas, la empresa encontrará la mejor. Sin embargo, es difícil predecir el éxito del liderazgo. Un estilo de liderazgo que funcione en tiempos muy difíciles puede no garantizar el éxito a largo plazo. (p. 559). Modelo de Fieldler: Robbins y Judge (2017) señalaron que el modelo puede determinar lo que rinde el equipo se supedita a la suficiente consistencia del estilo de quien lidera y el nivel controlable que admite la postura. El modelamiento asume que el tipo de liderazgo personal se desarrolla permanentemente. (p. 559). Por otro lado, Torres (2011) manifiesta que es La relación uno a uno entre un líder y su grupo de seguidores puede ser diferente en una organización, y los gerentes no siempre tienen equipos de trabajo y subordinados, es decir, seguidores. (p. 215).

Asimismo, al referir se a la teoría del liderazgo situacional: Robbins y Coulter (2018), afirman que, ésta se focaliza en quienes la siguen y propone que el éxito depende de elegir el estilo correcto de liderazgo, que depende de la personalidad del seguidor, es decir, llegar a implementar la motivación en cierta medida y con disponibilidad para ejecutar determinadas tareas asignadas. Los líderes deben elegir entre cuatro comportamientos en función de la personalidad de sus seguidores. Si no, el líder debe orientarlos a la misión para equilibrar la carencia de habilidades de quienes lo siguen y tender a apoyar al líder. (p. 388). Teoría del camino hacia la meta: Robbins y Coulter (2018), afirman que House señaló que la teoría incorpora elementos de la teoría de la estructura de iniciación y consideración y expectativas motivacionales.

Afirma que el trabajo de un líder es proporcionar a quienes lo siguen información, apoyo u otros medios requeridos a fin de lograr sus objetivos. La teoría del camino hacia la meta desarrolla las siguientes predicciones, en comparación con las tareas estructuradas y cuidadosamente diseñadas, los líderes de mando brindarán una mayor satisfacción cuando las tareas sean

vagas o bajo presión. Cuando la estructura de la tarea es razonable y los líderes de coaching generalmente se consideran trabajadores que se encuentran altamente calificados o experimentados, el liderazgo de apoyo conlleva a tener una mayor satisfacción y un mejor desempeño de cada uno de los trabajadores con quienes el líder tiene interrelación, coordinación y trabajo continuo. (p. 562).

Para establecer las dimensiones del liderazgo, Robbins y Coulter (2018) hacen mención a House, llegó a identificar cuatro conductas del liderazgo, líder directivo; es quien llega a comunicar a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre la forma de hacer las tareas. El líder solidario; es quien muestra preocupación por las necesidades de sus seguidores, llega a ser amistoso. Líder participativo; es quien llega a consultar a los miembros del grupo y utiliza sus sugerencias antes de llegar a tomar decisiones. Líder orientado al logro; es quien establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su mayor desempeño.

Al mencionar al modelo de participación del líder, Robbins y Judge (2017), refieren que, este modelo vincula la forma de comportarse del líder y con la manera en que participa el subordinado en la toma de decisiones. Además del camino a la teoría del objetivo, también señaló que el líder al comportarse debe adecuarse a la estructura de tareas, sin llegar a cubrirlas todos los comportamientos del líder, limitándose a recomendar las mejores decisiones que se pueden tomar bajo la participación de subordinados. (p. 389). Teorías contemporáneas: Robbins y Judge (2017), refieren que los líderes son vitales para las organizaciones y los trabajadores. Las teorías contemporáneas intentan describir las formas específicas en que los líderes aparecen, influyen y guían a los empleados. (p. 390). Liderazgo carismático: Robbins y Judge (2009) señalaron que Weber, fue quien analizó el liderazgo carismático. Desde un siglo atrás, demarcó el encanto (del griego "regalo", "cierta característica de una personalidad que lo separa con la gente común y se considera que tiene una personalidad sobrenatural, sobrehumana"). Se define como cualidad o al menos una habilidad especial.

Estos son inaccesibles para la gente común, pero se considera que tienen un linaje sagrado o un modelo a seguir, y sobre estos fundamentos, los individuos asignados se consideran líderes. Weber cree que el liderazgo carismático es una de las diversas clases de autoridad ideal. (p. 413). Robbins y Judge (2009) señalaron que la evidencia muestra que el proceso se divide en cuatro etapas. Comienza con la visión convincente del líder. La visión se considera como estrategia a largo plazo sobre la manera de lograr uno o más objetivos. Desarrolla un vínculo del presente con el futuro brillante de la empresa, esta visión proporciona a los seguidores un sentido de continuidad. Cuando Jobs promocionó el iPod, dijo: "Es como Apple o ha sido digno del uso de Apple. La creación del iPod cumple con el objetivo de Apple pues proporciona tecnología nueva y de uso fácil. Cuya estrategia es generar un producto con una interfaz fácil de usar a través de la cual las canciones se pueden cargar rápidamente y organizar fácilmente. Es un dispositivo para un amplio mercado que vincula las funciones de almacenamiento de datos con las descargas de música. A menos que exista una declaración de visión, contrariamente es incompleta. (p. 413).

Por otro lado, respecto a la visión, Robbins y Judge (2009), manifiestan que, el declarar la visión es una locución formalizada de la visión o misión de la empresa. Los líderes carismáticos usan la previsión para "recordar" las metas y objetivos generales de sus seguidores. Luego de establecer la visión y declaración, el líder transmitió sus perspectivas en cuanto al desempeño y expresó que confía en quienes lo siguen y se darían cuenta de su confianza, lo que mejoró su autoestima y confianza. (p.413) Robbins y Judge (2009), asimismo refieren que, el líder transmite un nuevo conjunto de valores a través de palabras y acciones, y usa sus acciones para dar un ejemplo que sus seguidores quienes lo seguirán; finalmente, un líder carismático despertará emociones y, a menudo, se involucrará en comportamientos poco convencionales, con la finalidad de mostrar el coraje y la fe en su visión. (p.414).

Al respecto, Robbins y Judge (2009), manifiesta que la característica clave de la visión parece ser imágenes alcanzables centradas en valores y la



posibilidad de expresar inspiración. La visión debe poder crear inspiración, singularidad y brindar la posibilidad de un nuevo orden que pueda crear diferenciación organizacional. Si la visión no proporciona una mejor visión de futuro que la organización y sus miembros articulen y puedan justificar, puede fallar. La visión ideal se ajustará de acuerdo con la edad y el entorno para reflejar la singularidad de la organización, las personas que componen la organización han de deducir que se puede alcanzar la visión. (p.414)

Cuando se hace referencia a la influencia de los líderes carismáticos en sus seguidores, ante ello Robbins y Judge (2009), manifiesta que, la evidencia muestra que el proceso se divide en cuatro etapas: Primero, el que lidera expresa una visión encantadora. Ésta viene a ser estrategia a largo plazo sobre cómo lograr uno o más objetivos. Vinculando el presente y el futuro brillante de la empresa, esta visión proporciona a los seguidores un sentido de continuidad. Apple, cuando Jobs promocionó iPod, dijo: Al igual que el Apple fabricado por Apple, vale la pena poseer Apple. El iPod fue creado para cumplir con el objetivo de Apple de proporcionar tecnología nueva y fácil de usar. (p.415). Robbins y Judge (2009), La estrategia de Apple es crear un producto con una interfaz fácil de usar a través de la cual las canciones se pueden cargar rápidamente y organizar fácilmente. Es el primer dispositivo a ser ubicado en un mercado amplísimo que vincula funciones al almacenar información con descargar música. A menos que haya una declaración de visión, la visión está incompleta. (p. 415).

Cuando llegamos a referirnos al liderazgo carismático y depende de la situación, Robbins y Judge (2009), manifiestan que los individuos que trabajan para un líder carismático cuentan con más esfuerzo al laborar, y porque les gustan y respetan a los líderes, expresan una mayor satisfacción. Al parecer las empresas con directores ejecutivos que tienen carisma llegan a ser muy rentables, mientras que los docentes universitarios carismáticos califican sus clases aún más. Sin embargo, hay muchas pruebas de que el encanto no siempre es popular. En otras palabras, su efectividad se sujeta a las circunstancias. Ésta llega a tener mayor éxito cuando la labor del seguidor cuenta con elementos ideológicos o si el entorno implica mucha tensión e

incertidumbre. Esto puede explicar por qué aparecen líderes carismáticos en tiempos políticos, religiosos, de guerra o cuando se estableció una empresa o se hizo frente a un riesgo amenazando su conservación. Alrededor de 1930, Franklin Roosevelt propuso la visión a fin de dar libertad a los norteamericanos de la Gran Depresión.

Cuando Chrysler Corp enfrentó la bancarrota a principios de la década de 1970, necesitaba un líder carismático con un carisma extraordinario para remodelar la empresa. Además de la ideología y la incertidumbre, parece que se ha encontrado en la organización otra circunstancia limitante del encanto. Recuerde, crear la visión es elemento fundamental del encanto, empero la visión generalmente se aplica a toda una organización o departamento grande. A menudo son creados por gerentes senior, por lo que el carisma puede tener mayor relación con el éxito o fracaso de gerentes senior antes que los gerentes inferiores. Por lo tanto, cuando ciertas personas tienen personalidades inspiradoras, se vuelve más difícil utilizar su liderazgo carismático en puestos gerenciales inferiores. Finalmente, los líderes carismáticos tienen un mayor impacto en algunos quienes lo siguen antes que en otros. Los estudios muestran que los individuos son particularmente receptivos a los líderes carismáticos cuando se encuentran en crisis, bajo presión o temen a la vida. En términos generales, es más probable que ciertos tipos de personalidad se vean afectados por líderes carismáticos. (p.416)

En cuanto al liderazgo transformacional, Robbins y Judge (2009), refieren que aquellos líderes tienden a guiar o motivar a quienes lo siguen para que se desarrollen hacia objetivos establecidos aclarando requisitos de roles y tareas. El líder transformacional motiva a sus seguidores a trascender sus propios intereses en beneficio de la organización y pueden tener un impacto profundo en ellos. Jung de Avon, Richard Branson de Virgin Group y Jim McNerney de Boeing, abordan las inquietudes y requerimientos de desarrollo del seguidor; convierten sus puntos de vista sobre los viejos problemas ayudándoles a ver los viejos problemas de una manera nueva; pueden inspirar, atraer e inspirar a las personas que lideran para la realización del grupo. objetivo de pagar más esfuerzo. (p.418-419).

En estudios desarrollados recientemente, El líder que lo practica llega a animar a quienes lo siguen a desarrollar su innovación y creatividad. Wong manifestó que, dada la guerra de Irak, se fomentó "el pensar activamente en lugar del pasivo y la persistencia antes que el pensamiento audaz". Ante ello, Huang está comprometido a generar novatos creativos y asuman el peligro. Éstos líderes llegan a ser efectivos debido a que son mucho más creativos, asimismo llegan a animar a quienes los siguen a ser creativos. El objetivo es explicar otra manera importante del funcionamiento de este tipo de liderazgo. (p.419). Comentarios de los esclavos sobre el objetivo trajeron visión. Así como la investigación muestra a la previsión tiene importancia a fin de explicar el papel del liderazgo extraordinario, asimismo, revela que la previsión expresa un fragmento del papel de dicho liderazgo. Una investigación encontró que la previsión tiene mayor importancia que una forma extraordinaria de comunicación (contagiosa, dinámica y viva) que explica el éxito de organizaciones innovadoras. Finalmente, este liderazgo produce obligación en aquellos quienes siguen y les administra mayor confianza en el líder. (p. 420-421).

En cuanto a la evaluación, según Robbins y Judge (2009) La evidencia que respalda el liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional es impresionante. Los primeros trabajos de diferentes profesiones (directores de escuela, comandantes navales, ministros, directores de MBA, estudiantes, administradores sindicales, docentes, comerciales, etc.), así como trabajos de diferentes niveles. Por ejemplo, estudios recientes en investigación y desarrollo, mostró artículos producidos por equipos encabezados por un líder de proyecto con una gran cantidad de habilidades de liderazgo transformacional se consideran de mayor calidad después de un año y mayores ganancias después de cinco años. Un estudio realizó una revisión de los resultados de probar el liderazgo transformacional y mostró que está relacionado con motivar y satisfacer a quienes lo siguen, el mejor rendimiento de los líderes y eficiencia distinguida. (p.421)

Asimismo, el liderazgo auténtico, Robbins y Judge (2009), refieren que Douglas, Conant no es director general corriente. Su estilo es definitivamente

discreto. Cuando se le preguntó sobre la destacada actuación de Campbell Tang, reflexionó: "Nos estamos acercando más a nuestro objetivo que a nuestro objetivo". (p.422). Por lo general, admite sus errores y suele decir: "Puedo hacerlo mejor". Conant tiene la apariencia de ser adecuado modelo de verdadero liderazgo. Los verdaderos líderes conocen lo que son, creen y aprecian, y llegan a actuar abierta y sinceramente basándose en estos valores y creencias. Aquellos que lo siguen piensan que son individuos éticos, el principal atributo que genera un verdadero líder es la confianza ¿Cómo puede un verdadero líder generar confianza? Aquellos verdaderos líderes distribuyen datos, fomentan la comunicación abiertamente y continúan su propia ideología. El resultado: las personas cuentan con plena confianza en verdaderos líderes. (p. 422)

Respecto a la teoría de los estilos de liderazgo, éstas se investigan basadas en el estilo del comportamiento del líder en relación con los subalternos, y la óptica del rasgo es su comportamiento y el comportamiento del desempeño del liderazgo. Las teorías más reconocidas definen tres estilos de liderazgo, la primera el liderazgo autocrático, en este estilo, los líderes tienden a concentrarse en la toma de decisiones e imponer al equipo lo emanado. La forma de comportarse del grupo evidencia un sentido de tensión alto, frustración y agresividad, asimismo, carece de espontaneidad, iniciativa y capacidad para formar un grupo de amigos. Aunque obviamente les gusta la tarea, no están satisfechos con la situación. Trabajan frente a la presencia real del líder.

En cuanto al liderazgo libre, refieren que este estilo de liderazgo delega toda la toma de decisiones al equipo y depende completamente de él sin ningún control. A pesar de su intensa actividad, su producción es moderada. Las tareas se ejecutan de forma aleatoria, hay muchos altibajos, por motivos personales (no relacionados con el trabajo), se pierde mucho tiempo de discusión. Fuerte individualismo y respeto por los líderes. Liderazgo democrático: los líderes lideran y guían grupos de esta manera, animando a las personas a participar democráticamente. Los líderes y subordinados han establecido una comunicación instintiva, franca y cordial. Cuando este líder

está ausente, observamos la integración del equipo en un ambiente de satisfacción personal.

Cuando queremos referirnos a la ética y el liderazgo, Robbins y Judge (2009), afirman que, sorprendentemente, las cuestiones de ética y liderazgo han percibido poca consideración. Recientemente, quienes investigan la ética y el liderazgo han comenzado a tener en cuenta las implicaciones éticas de este aspecto. ¿Por qué hasta ahora? Una de las razones es la atención creciente en la ética dentro del ámbito de la gestión. Quizás también el hallazgo de parte de los historiadores haciendo referencia a nuestros líderes difuntos, Luther King, John F. Kennedy y Thomas Jefferson, son todos inmorales. Lo referido por Jim McNerney, algunas empresas entre ellas Boeing llegan a asociar la contrapartida ejecutiva con la ética a fin de reforzarla "no hay contradicción entre hacer lo correcto y el desempeño".

Por otro lado, los líderes también tienen problemas con el abuso de poder, como cuando asignan enormes salarios, bonificaciones y opciones de compra de acciones, tratan de reducir costos despidiendo empleados a largo plazo. Atribuido a lo referido por altos directivos marcan el acento de la moralidad en la empresa, requieren establecer altos estándares de ética, mostrarlos a través de la forma de comportarse de ellos mismos y, fomentar y recompensar la rectitud de sus miembros. El liderazgo al ser eficaz debe considerar la forma y el contenido utilizados por el líder para lograr las metas. Recientemente, los académicos han intentado incorporar al liderazgo moral y carismático al plantear el concepto de liderazgo carismático socializado. Los líderes difunden valores centrados en otros a través de líderes que son modelos a seguir para el comportamiento ético.

Cuando queremos referirnos a los rasgos de la personalidad, Chiavenato, (2019), menciona que, los rasgos son cualidades o particularidades únicas de una personalidad. Estas teorías refieren que un líder es alguien que tiene algunas peculiaridades de personalidad diferenciándola de otros. Están influenciadas por la teoría del "gran hombre" plantada por Carlyle, quien explicó que el avance mundial es consecuencia de los logros a manera personal de algunas figuras destacadas a través de la historia humana, como

reyes, héroes, soldados, políticos y empresarios. Se basan en el supuesto de que ciertas personas tienen una combinación especial de características que determinan su personalidad e influyen en los demás. Ciertos autores dan a conocer algunas particularidades de su persona de manera exclusiva de líderes, como:

- 1) Rasgos físicos: energía, aspecto personal, estatura y peso.
- 2) Rasgos intelectuales: capacidad de adaptación, agresividad, entusiasmo y confianza en uno mismo.
- 3) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- 4) Rasgos en relación al trabajo: impulso por la realización, persistencia e iniciativa.

Para referirnos a la diferencia entre liderazgo y dirección, Bennis y Nanus (1985) refieren que Distinga entre un gerente que se ve a sí mismo como la persona adecuada y un líder que ve al líder como la persona adecuada. Para Van Fleet y Yukl (Van Fleet y Yukl, 1986), la diferencia es que el líder influye en el compromiso, mientras que el gerente tiene que cumplir con las responsabilidades del puesto y ejercer el poder. Ante ello, Bennis (1989) nos brinda un listado de ideas que permiten entender de mejor forma la diferencia entre líderes y directores, Dirección de gestión, líder en innovación. El director es una copia y el líder es el original. El director insiste y el líder se desarrolla. Los gerentes se enfocan en sistemas y estructuras, y los líderes se enfocan en las personas. Los gerentes confían en el control y los líderes inspiran confianza. La visión del director es muy cercana y la visión del líder es muy lejana. El director pregunta cómo y cuándo, qué pregunta el líder y por qué. El director siempre pone su mirada en el punto de partida y el líder siempre pone su mirada en el horizonte. El director imita y nace el líder. El director acepta el status quo y el líder lo cambia. El director es un buen soldado clásico y el líder es el verdadero yo. El director hace lo correcto, el líder hace lo correcto. Yukl y Falbe (1991) distinguen entre fuentes de poder y fuentes de poder. Localización y derivación humana. Esta distinción permite distinguir entre directores y líderes, este último es una fuente de poder que se utiliza a menudo para los puestos de liderazgo, mientras que los líderes requieren poder personal. Finalmente, Yukl y Van Fleet (1992) señalaron que los líderes y directores se utilizan indiscriminadamente como sinónimos, y las afirmaciones son principalmente por razones prácticas.

Cuando hacemos referencia a las teorías del liderazgo, se refiere a estos líderes de aprendizaje en función a la posible forma de comportarse del líder frente a sus subalternos, vale referir, las diferentes formas en que el líder guía su comportamiento. El método de rasgo se refiere a la composición del líder y la regla de estilo de liderazgo se refiere a su comportamiento, es decir, su comportamiento al ejercer el liderazgo. White y Lippert asumieron la teoría más famosa, los rasgos de personalidad de los líderes. White y Lippert en su investigación analizó la impresión de tres estilos de liderazgo diferentes (autoritario, liberal y democrático) en tres grupos. Cada grupo está dirigido por un líder con un estilo diferente: 1. Liderazgo autocrático: El líder concentra la toma de decisiones y obliga a acatar al equipo lo ordenado. De una forma, la forma de comportarse grupal muestra un fuerte sentido de tensión, frustración y agresión; y por lo otro, carece de improvisación, iniciativa y capacidad para formar un grupo de amigos. Aunque obviamente les gusta la tarea, no están satisfechos con la situación. Solo trabajan en presencia del líder.

Cuando estuvo ausente, las organizaciones suspendieron las actividades y expresaron sus emociones depresivas, lo que provocó un aumento en la disciplina y la iniciativa. En cuanto al liderazgo liberal; quien lidera encarga totalmente las decisiones al equipo y depende completamente de él, sin ejercer ningún control. Si bien las actividades de estos grupos son intensas, su producción es moderada. Las tareas se ejecutan de forma aleatoria, hay muchos altibajos, por motivos personales, se pierde mucho tiempo de discusión. Observe un potente y agresivo individualismo y bajo consideración por los líderes. Y el liderazgo democrático, los líderes dirigen y guían grupos y también alientan a las personas a participar en la democracia. Se formó un grupo de amigos entre los miembros del grupo y se estableció una relación cordial entre ellos. Los líderes y subordinados emplean la comunicación involuntaria, sincera y cordial. Incluso si el líder no está allí, el trabajo se lleva a cabo a un ritmo estable y seguro sin interferencias. Observe de forma clara la aceptación de responsabilidad y compromiso individual, así como una impresionante fusión de equipo dentro del ambiente de satisfacción.

Respecto a las teorías situacionales del liderazgo, se explica que la teoría de la situación explica el liderazgo a mayor escala. Aunque la teoría de los rasgos de personalidad es simple y limitada, y sus teorías centradas en los estilos de liderazgo difícilmente hacen caso las variables contextuales, la teoría del contexto es más atractiva para los gerentes porque la teoría del contexto aumenta la elección de situaciones cambiantes para adaptarse al patrón de liderazgo. O llegar a cambiarla a fin de adaptarlo a circunstancias. Los líderes deben acoplarse al grupo de individuos en diferentes situaciones. La identidad de quien lidera va depender de su postura estratégica en la cadena de mando, no solo de las particularidades de su personalidad. El enfoque situacional del liderazgo se ha desarrollado rápidamente en la teoría de la gestión. Tannenbaum y Schmidt adoptaron un punto de vista de liderazgo situacional y propusieron variedad de modelos de comportamiento que los gerentes pueden elegir para interactuar con sus subalternos.

En la continuidad de los estilos referidos, cada forma de comportarse se relaciona con el nivel de autoridad usada por quien lidera y el nivel de libertad otorgado a los subalternos. Para elegir un estilo de liderazgo relativo a los subalternos, los gerentes deben tener consideración y evaluar las tres fuerzas actuantes al mismo tiempo, a saber: De la óptica situacional, se infiere proposiciones tales como: a) Según el poder mencionado, quien lidera ha de emplear estilos de liderazgo diferenciados para sus subordinados. b) Los líderes también pueden adoptar diferentes estilos de liderazgo para el mismo subordinado según la situación. En el caso de que los subordinados muestren mayor eficiencia, se les puede otorgar libertad en la toma de decisiones, pero si los subordinados muestran errores frecuentes e imperdonables, el líder puede implantar mayor autoridad personal y menor grado de libertad laboral. c) Cuando la tarea es un trabajo rutinario y repetitivo, el liderazgo está limitado y controlado por el jefe, el jefe ahora adopta el estilo de liderazgo.

Al hacer referencia a los modelos o enfoques del liderazgo, se tiene al modelo de rasgos, el que es conocido como el método característico, es el punto de vista de liderazgo más antiguo. Según esta teoría, los líderes nacen. En otras palabras, nació el líder. Se enfocan en líderes individuales y establece



características personales compartidas por grandes líderes, analizan algunas características de personalidad, (Hellriegel y Slocum, 2009, p.270), entre ellos el empuje, que es característica que evidencia el nivel de esfuerzo elevado por mejorar, tenacidad, ambición, energía e iniciativa. La motivación de liderazgo, refiere a los grandes líderes quieren dirigir, tienen aptitud y prefieren desempeñar posiciones de liderazgo que de seguidores. Integridad, rasgos referidos a la correspondencia entre las palabras y las acciones. La credibilidad y la honestidad que tanto se expone, pero no se ejerce. Actualmente, es necesario si quieres inspirar confianza. La confianza en sí mismo, permite superar obstáculos, tomar decisiones a pesar de la incertidumbre e inspirar confianza en los momentos más difíciles. Conocimientos del negocio, se conoce la organización y sus funciones, son necesarios para interpretar amplias cantidades de información.

Para Ivancevich et al. (2006), identifican los siguientes rasgos para un líder: (a) inteligencia (b) personalidad, (c) características físicas y (d) capacidad supervisora. Donde los autores determinan que estos rasgos están asociados con el éxito del liderazgo. Stoner, Freeman y Gilbert (1996), manifiestan que sus primeros esfuerzos organizados y realizado por investigadores. El enfoque “el líder nace, no se hace, aún continúa siendo popular entre los legos, pero no en otros. Los autores exponen que los investigadores adoptaron dos enfoques que son los siguientes: (a) confrontar cualidades de los destacados como líderes de quienes no lo han hecho y (b) comparar las cualidades de líderes eficaces con los ineficaces. (p.516)

Por su parte Zuani, (2005), hace referencia al modelo conductual, refiere que, es una perspectiva de estudio para identificar y comprender que es lo que hacen los buenos líderes, es decir, qué estilo tienen, qué comportamiento y conductas. Lo que quiere decir que las característica o rasgos se consideran menos importantes que sus conductas y estilos de liderazgo. Asimismo, señalan que hay tres estudios importantes, sobre el liderazgo, ellas son: (p.236) Estudio de la universidad de Ohio: El estudio posee como pilares dos cuestionarios, dirigido a el líder y a sus colaboradores; el primero es un cuestionario del comportamiento del líder. Luego a partir de un análisis da

como resultado dos dimensiones independientes de la conducta de líderes que es: la “estructura inicial” y “consideraciones”. Stoner, Feeman & Gilbert (1996) afirman que se encontró en el estudio diferenciación en las tasas de rotación de los trabajadores siendo bajas y que su complacencia era muy alta con un liderazgo que obtenía competencia alta consideradas en su categoría. Aquellos líderes que tenían poca consideración, sin alta calificación en su estructura, se presentaba quejas y tasa de rotación de los trabajadores. (p.520).

Estudios en la universidad de Michigan refieren dos comportamientos: (a) Conductas concernientes con el desempeño al trabajo y (b) Conducta al desempeño de las personas; es decir, preocupación por las necesidades del personal. Stoner, Feeman y Gilbert (1996), afirman que la investigación dio a conocer aquellos gerentes que se centran en la producción llegaban a establecer normas rígidas en el trabajo, se organizan las funciones de los empleados de manera muy detallada. Aquellos gerentes centrados en los trabajadores los motivaban a fin de que generen metas, objetivos. Asimismo, refieren que los que tienen mayor efectividad establecen interrelaciones en apoyar a sus trabajadores, llegan a tener dependencia de las decisiones grupales, y no de las individuales, y proporcionaban que los empleados establezcan metas altas para el desempeño y las alcancen. (p.521). Zuani, (2005), afirma que el enfoque basado en la conducta o comportamiento no permite formular afirmaciones sobre la conducta del líder, y se le atribuye como causal la no consideración de las situaciones en que se representa el liderazgo es un instrumento que puedes ser útil como base de discusión y generación de nuevas decisiones. (p.237).

Respecto al modelo situacional, se refiere que no existe características y comportamientos significativos. Definen que el comportamiento de un líder cambia de acuerdo a las situaciones. De acuerdo a Beteman y Snell (2009), explican que el líder debe analizar la situación en primer lugar y después decidir qué hacer. Liderazgo Vroom-Jago: Hellriegel & Slocum (2009), afirman que el patrón de liderazgo fomentado por Vroom-Jago determinan entre cinco estilos de liderazgos que se basa en siete factores situacionales, distinguiendo

requisitos de tiempo y costos relacionados a cada uno de ellos. Los propuestos son: (a) estilo de decidir, (b) estilos de consultar de manera individual, (c) consultar al equipo, (d) de facilitar, (e) de delegar. En este enfoque de liderazgo propone siete variables situacionales, donde el líder tendrá que tomar la decisión de cual usar. (a) importancia de la decisión, (b) en el compromiso, (c) expertise del líder, (d) probabilidad de un compromiso, (e) apoyo del equipo, (f) expertise del equipo, (g) competencia del equipo. (p.282)

Cuando se hace referencia al liderazgo de Fidler, Beteman & Snell (2009), manifiestan que el modelo de Fidler depende de dos elementos muy marcadamente, (a) estilo personal del líder, (b) nivel de control que recibe. En la figura que se ilustra el modelo de Fidler, en la parte superior se utiliza 3 preguntas para tener un análisis de la situación, 1) ¿La relaciones entre líderes y el miembro es buena o mala?, 2) ¿La tarea tiene estructura o no la tiene?, 3) ¿La posición del líder es fuerte o débil. Las que han de tenerse en consideración para conocer en qué situación se encuentra la organización respecto al tipo de liderazgo que se emplea, las interrelaciones que se dan entre ellos y determinar su intensidad. (p.450).

Relaciones entre líder y miembro	Bueno				Mala			
	Estructurado		No estructurado		Estructurado		No estructurado	
Estructura de la tarea	Alta		Baja		Alta		Baja	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Favorable para el líder					Desfavorable para el líder			
Tipo de líder más efectivo en la situación	Motivado por la tarea	Motivado por la tarea	Motivado por la tarea	Motivado por la relación	Motivado por la relación	Motivado por la relación	Motivado por la relación	Motivado por la tarea

**Figura 1.** Análisis Situacional donde el Líder es más Efectivo

**Fuente:** Beteman y Snell (2009).

Cuando se hace referencia al liderazgo de camino y meta, Ivancevich, Konopaske & Matteson (2002), afirman que, quien lidera requiere llegar a

influir sobre la percepción que tengan quienes lo siguen acerca de metas laborales y de desarrollo personal, asimismo determinar el camino a fin de alcanzar las metas planteadas. Éste llega a ser la teoría de expectativas de la motivación. El modelo muestra cuatro estilos de liderazgos: (a) directivo, (b) de apoyo, (c) participativo y (d) orientación al logro. Por otro lado, Stoner, Feeman & Gilbert (1996), afirman que la teoría del liderazgo que señala el papel del líder para aclararle a sus subordinados la forma de alcanzar resultados impresionantes y sus recompensas posteriores. (p.528).

Por otro lado, al referirnos al liderazgo situacional de Hersey & Blanchard, manifestado por Zuani, (2005), afirman que, la noción de madurez aquí aplica tanto para habilidades y conocimientos técnicos, para generar confianza en sí mismo. De acuerdo a este modelo los colaboradores pueden obtener cuatro grados de madurez, los cuales son los siguientes: (p.239). M1: Los subalternos sienten incapacidad y no se encuentran disponibles en aceptar responsabilidades de direccionar sus propios comportamientos. M2: Los subalternos no tienen capacidad y si se encuentran disponibles a aceptar responsabilidad de dirigir sus propios comportamientos. M3: Los subalternos tienen la capacidad y no tiene disponibilidad de asumir la responsabilidad de direccionar sus propios comportamientos. M4: Los subalternos tiene la capacidad y si tiene la disponibilidad de asumir la responsabilidad de direccionar sus propios comportamientos.

Al hablar de los beneficios del liderazgo, Cede (2019), refiere que éstos son 1) Mejorar el rendimiento empresarial: la gestión del rendimiento empresarial (EPM) o gestión del rendimiento empresarial es la base que permite a las organizaciones mejorar la eficiencia y mantener una posición de liderazgo en la competencia directa. 2) Alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo. Los responsables de la empresa deben establecer claramente los objetivos que quieren alcanzar, los objetivos que pretenden conseguir y la clave para conseguirlos en qué plazo. 3) El trabajo en equipo es favorecido por las personas: cuando el trabajo en equipo se lleva a cabo de manera efectiva, habrá sinergia, es decir, la combinación de construcción de energía sexual. En una organización es importante que los empleados trabajen en equipo,

para ello los líderes deben trabajar duro para construir un buen equipo, organizar, delegar, empatizar y motivar. El trabajo en equipo no solo puede reducir la presión del trabajo compartido, sino también mejorar el rendimiento, la eficiencia y la productividad.

Por otro lado, el 4) Mejorar el ambiente de trabajo y mantener a los empleados felices y motivados: cuando los líderes reconocen los talentos de sus subordinados, simpatizan, organizan, motivan y resuelven conflictos, crearán un buen ambiente de trabajo y harán que los empleados estén más felices y motivados. 5) Reducir las molestias e incomodidades en el trabajo: Una buena organización y liderazgo puede eliminar las molestias laborales, por lo que desaparecerá el ausentismo causado por este motivo. 6) En general, se mejora la empresa y su imagen interna y externa: la imagen del líder será el rostro de la empresa, y el correcto funcionamiento de su gestión puede mejorar no solo la imagen interna de la empresa, sino también la externa. imagen de la empresa. 7) Mejorar la competitividad de la empresa. Todas estas mejoras ayudan a mejorar la competitividad de la empresa y aumentan las ventas y los beneficios de la empresa. 8) Incrementar las ventas y beneficios de la empresa.

El liderazgo resulta ser importante, ante ello Agüera, (2004) afirma que, el liderazgo es un tema muy importante, que se ha mencionado a lo largo de la historia de la política, la sociedad e incluso las organizaciones militares. Además, los emprendedores más destacados han estado discutiendo si los líderes nacen o se crean, pero eso no importa mucho, porque los líderes son valorados en la organización por su motivación y valor agregado. El experto transforma el liderazgo en una actividad amplia y lo transforma con una visión tratando de comprender la competencia y sus características. El liderazgo puede explicarse y discutirse desde dos perspectivas: como rol de líder o como función desempeñada en una organización, sociedad o comunidad. El segundo punto de vista es más relevante. El liderazgo se puede considerar como un proceso de interacción entre un grupo de personas. Uno de ellos es la persona que dirige a los demás. Usan sus habilidades de carácter de líder, como su autoridad personal y su energía, potencial y actividades del grupo,

estos objetivos comunes son los objetivos comunes logrados en beneficio de ellos mismos y de la propia organización.

Por lo tanto, un buen líder debe tener una serie de habilidades y una buena actitud, algunas de estas habilidades son: Se debe organizar el análisis de expectativas de futuro. La confianza en uno mismo, el interés, la fe y el deseo de superación deben expresarse con expresión, honestidad y tranquilidad, sin atacar a nadie. La proactividad debe ser parte de tu trabajo diario, porque quedarte quieto no ayudará en tu trabajo, por lo que debes ser creativo, enérgico y proactivo. La empatía representa la percepción entre ellos y los demás miembros del equipo La responsabilidad del líder es reconocer cuando están equivocados e influir en los sentimientos de su líder de una forma u otra. La ética y la credibilidad deben ser creadoras de un entorno justo y saludable, respetando y asegurando el respeto a las reglas organizativas y personales. Diálogo, no debe faltar la comunicación en su vocabulario. Busque resultados en cualquier momento, debe tener en cuenta el propósito y finalidad del trabajo. Nunca dejes de soñar ni de crear, deja que las ideas se difundan, siempre buscando herramientas que se puedan utilizar. Adáptese a los cambios y aprenda de los errores. La motivación es fundamental para una colaboración eficaz entre los equipos de trabajo.

En cuanto al desempeño laboral, Chiavenato, (2017. p. 206), afirma que, el desempeño laboral es un conjunto de particularidades, comportamientos o capacidad de desempeño de un individuo, equipo u empresa, comparado con las metas, estándares o expectativas previamente definidas, puede ser una criatura, máquina, equipo, producto o sistema. Es la acción de realizar, ejercitar y desarrollar determinadas actividades. La forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan tareas y actividades de una manera que les permite alcanzar los objetivos organizacionales. Robbins, (2004, p.217). afirma que Aquí, las personas muestran las competencias profesionales que han adquirido y las integran en una estructura: conocimientos, emociones, actitudes, habilidades, motivación, experiencia, características y valores personales, que ayudan a lograr los resultados deseados acorde a requisitos técnicos, de producción y servicio. Para

Rodríguez, (2020) refiere que cuando hablamos de desempeño laboral, nos referimos a la calidad del servicio o al trabajo que realizan los empleados dentro de la organización. Aquí, juegan un papel desde las habilidades profesionales hasta las habilidades interpersonales, que afectan directamente los resultados de la organización. Chiavenato, (2019), refiere que el liderazgo es necesario para todo tipo de organizaciones humanas, ya sea en la empresa o en todos los campos. Esto es indispensable en todas las funciones de gestión, porque los administradores deben comprender la motivación humana y saber liderar, es decir, liderar. Para los humanistas, el liderazgo puede verse desde una perspectiva diferente. (p.78)

El desempeño cuenta con objetivos a tomar en consideración, Chiavenato, (2017. p.207) afirma que, la estrategia que utiliza la organización conlleva la necesidad de llegar al nivel operativo, por lo que es necesario ordenarla con las metas organizacionales y mejore así la ventaja competitiva de la organización, este es el principal objetivo que tenemos: a) Calidad: No errores en la producción, de acuerdo con las especificaciones Proporcionar productos y servicios. b) Rapidez: se refiere al tiempo de entrega corto. c) Fiabilidad: es una producción correcta y una entrega segura. d) Flexibilidad: se desarrolla a través de la capacidad de mejorar e innovar continuamente. e) Costo: Asegurar una producción de bajo costo a bajos precios.

Cuando queremos referirnos a la evaluación del desempeño, en la actualidad, evaluar el desempeño se ha vuelto común en nuestras vidas y el desarrollo de la organización debido a la necesidad de evaluar el desempeño individual en el lugar de trabajo. Por su parte Dessler, (2009, p.340). afirma que Evaluamos el desempeño porque los empleadores aún determinan sus decisiones sobre salarios y ascensos basados en las evaluaciones de los empleados. La evaluación juega un papel en el proceso de gestión del desempeño del empleador. El desempeño se revisa periódicamente. La evaluación permite a los jefes y subordinados formular planes para corregir cualquier deficiencia y con el fin de fortalecer a los subordinados para manejar correctamente el problema, y la evaluación debe tener un propósito útil para

la planificación de la carrera, brindar la oportunidad de revisar el plan de carrera del empleado a partir del desempeño de sus fortalezas y debilidades.

Al evaluar el desempeño, se hace mención a la responsabilidad de ella, Chiavenato, (2017, p.211-212) manifiesta que, según la política de consideración de los recursos humanos, se puede atribuir al jefe, al propio individuo, al individuo y su jefe, al equipo de trabajo, al supervisor de campo de personal o al comité de evaluación. Jefe: En las empresas, el gerente directo suele ser responsable del desempeño de los miembros, escucha las sugerencias en el área de personal y les proporciona estándares de evaluación. Individuos: En empresas democráticas, la persona generalmente tiene la responsabilidad de evaluar su propio desempeño, incluida la eficiencia y la eficacia, y ciertas métricas. El individuo y Particulares y jefes: Es un sistema dinámico que es adoptado por diversas organizaciones, denominado gestión por objetivos, pero con una nueva expresión, es democrático, participativo y motivador. Equipo de trabajo: Esta es otra forma de evaluar a los mismos miembros del equipo, para tomar las medidas adecuadas para mejorar cada día más, el equipo define sus propios objetivos.

En cuanto al campo de recursos humanos, se trata de una elección conservadora, por lo que se abandonó por su centralización y carácter burocrático. El departamento de personal tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño de todo el personal de la empresa, el jefe brinda información pasada, que llega a procesarse e interpretarse generando informes y planes para actuar. Comité de Evaluación: La responsabilidad recae en el comité de designado, la evaluación colectiva es realizada por personas pertenecientes a diferentes ámbitos, los miembros están compuestos por miembros de pleno derecho y miembros suplentes. Está concentrado, con espíritu de juicio, pero sin direccionalidad. Evaluación 360° Esta evaluación incluye el entorno externo que rodea a cada persona, es decir, la evaluación se realiza a través de todos los elementos que interactúan con el individuo de cierta manera, incluyendo colegas, colegas, subordinados, clientes internos y externos, proveedores, entre otros.



Al hacer referencia a los métodos de evaluación del desempeño, encontramos entre múltiples métodos, mencionando a los siguientes, el método de escalas gráficas: Chiavenato, (2017. p.215) afirmar que este método es el más sencillo, porque es simple y fácil de implementar, necesita cuidado especial que compense la subjetividad y el prejuicio de quien evalúa, permitiendo inferir el resultado. Llega a medir el desempeño de individuos con indicadores establecidos y calificados. Método de elección forzada: Chiavenato, (2017. p.217) afirma que este método es resultado de un equipo técnico estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial, que fue seleccionado como oficial de las Fuerzas Armadas de los EE.UU. a fin de ascender. En el método de investigación de campo, se preocupan por tener un método para evaluar que contrarreste el efecto halo, la subjetividad y el proteccionismo común a la metodología de razón gráfica para obtener efectos evaluados muy objetivos y efectivos.

Por otro lado, se menciona al método de investigación de campo, Chiavenato, (2017, p.220) afirma que, a partir de las entrevistas con los expertos en evaluación de los subordinados y superiores, siendo evaluada a razón de su desempeño, y se registrará el motivo, origen y motivación de éste basándose en el análisis de acciones y circunstancias. Esta es una amplia gama de métodos, también puede diagnosticar el desempeño de trabajadores y brindar la opción de planificar directamente su desarrollo en sus puestos. Método de incidentes críticos: Chiavenato, (2017, p.222) Implementado por técnicos de las fuerzas armadas, con base en el hecho de que la manera de comportarse el ser humano cuenta con particularidades extremas y puede producir consecuencias positivas o negativas. Éste no pone atención en las particularidades del dominio normal, por el contrario, son muy positivas o negativas, permitiendo a quien la lidera controlar y registrar el hecho de que el evaluado es anormalmente positivo y negativo.

Respecto al método de comparación de pares: Chiavenato, (2017, p.223) afirma que, de esta forma, los empleados se pueden comparar por parejas y los mejores candidatos relacionados con el desempeño se pueden señalar en la columna de la derecha. Este es un factor de evaluación y cada página del

cuestionario incluye factores de evaluación del desempeño. Método de fases descriptivas: Chiavenato, (2017, p. 224). Afirma que es diferente del método de selección obligatorio porque la fase de selección no es obligatoria. El evaluador indica la frase (con "+" o "S") que expresa el desempeño del subordinado, y la frase que muestra lo contrario (con "-" o "N"). Método Mixto: Chiavenato, (2017, p. 224), refiere que, en el período de información, aporta vitalidad, cambios y competitividad, la subsistencia de una organización depende de alcanzar sublimidad sostenible, que es la base de la rentabilidad. Hoy en día, sin involucrar informes de seguimiento, ya es obvio realizar directamente la evaluación cualitativa del personal hasta llegar al personal responsable de la gestión de datos y toma de decisiones.

Para evaluar el desempeño, Chiavenato, (2017, p.228) refiere que, el evaluar el desempeño presta mayor atención a los resultados, las metas y los objetivos, y considera las metas que se han logrado o se lograrán. Los medios de comunicación se basan en personas que eligen libremente según sus preferencias o habilidades personales. Lo que importa es el desempeño efectivo, no el desempeño efectivo. Así podemos identificar las dimensiones de la evaluación del desempeño a través del método mixto: *Desempeño de la función*: Permite la medición de la producción relacionada con la cantidad de trabajo desarrollado. Calidad se refiere a la precisión y secuencia del trabajo realizado. El conocimiento del trabajo permite comprender su trabajo y actitud de cooperación por parte de los individuos para mostrar a empresas, jefes y colegas.

Por otro lado, refiere a las *características individuales del individuo*: Los individuos deben comprender los eventos o situaciones que ocurren en la organización, es decir, la creatividad, capacidad de producir ideas productivas; la realización, la capacidad de implementar sus propias ideas o ideas generadas en el entorno laboral. c) *Evaluación complementaria*: Éstos se desarrollan a través del ajuste integral de funciones, lo que significa adecuar y realizar las funciones del área donde se ubican sus actividades, el proceso funcional, siendo su grado de desarrollo en cuanto a función, asistencia y puntualidad, que debe acreditar medida personal

Responsabilidades propias y asignadas y estado de salud, que son las condiciones generales del individuo en el trabajo, y se siente dispuesto a realizar el trabajo asignado.

Cuando nos referimos a los beneficios de evaluar un desempeño, Alles, (2005. p. 222) manifiesta que, en muchas empresas, no evalúan el desempeño, y los jefes generalmente solo les informan a los empleados sobre su desempeño cuando ocurren problemas. El primer punto de partida es que el trabajador conozca lo que se espera de él. Para ello, cada empleado debe conocer la descripción de su puesto: sus tareas y responsabilidades, así como qué conocimientos y requisitos de personalidad son necesarios para completar con éxito el trabajo. La posición que ha estado ocupando. La información correcta que reciba cada empleado sobre su puesto estará relacionada con su desempeño y su propia formación. El diálogo sobre el desempeño entre el jefe y los subordinados debe llevarse a cabo diariamente y de acuerdo con la situación. El enfoque recomendado y saludable es asignar un determinado tiempo durante el año, reflexionar y evaluar el desempeño con atención, posteriormente transmitir sus resultados al individuo para participar.

Para retener al personal clave y poder evacuar a los malos empleados, las mejores herramientas disponibles son las evaluaciones y revisiones de desempeño. Alles, (2005. p.223) afirma que, el llegar a analizar el estudio del desempeño o gestión del personal es herramienta que permite gestionar, dirigir y supervisar al recurso humano. Dados sus objetivos, señalamos al desarrollo personal y profesional del colaborador, la mejora constante de las consecuencias organizacionales y la plena utilización del personal. Generalmente pensamos que la evaluación del desempeño es para definir si aumentar remuneraciones o despedir a alguien. En algunos casos esto puede ser correcto, pero la evaluación del desempeño es mucho más rica y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más larga entre la empresa y sus socios.

Por su parte Chiavenato, (2017) refiere que, cuando el plan de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y formulado, generará beneficios a corto, mediano y largo plazo, los principales beneficios son las personas, los

jefes, las organizaciones y las comunidades. La ventaja del jefe como gerente de personal es que puede evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados con base en factores de evaluación, y tiene un sistema de medición que puede neutralizar la subjetividad. Proporcionar medidas para mejorar los estándares de desempeño de los subordinados. Comuníquese con sus subordinados para que comprendan que la evaluación es un sistema objetivo para que pueda comprender su desempeño.

Los beneficios para las personas le permiten comprender las reglas del juego, el comportamiento y los aspectos de desempeño de los empleados que la empresa valora, y comprender las expectativas de sus líderes sobre su desempeño. Comprender las medidas tomadas por el líder para mejorar su desempeño (plan de formación, plan de desarrollo, etc.), y realizar una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personal. Beneficios para la organización; evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir el aporte de cada colaborador. Identifique a los empleados que necesitan rotar o mejorar en ciertas áreas de actividad y seleccione empleados que estén listos para la promoción. Fortalecer las políticas de recursos humanos brindando oportunidades a los empleados (promoción, crecimiento y desarrollo personal).

El medir el desempeño laboral tiene mucha importancia para la organización, ante ello, Chiavenato, (2017) señala que, la importancia del desempeño laboral es hacer que la organización sea eficiente y capaz de crear riqueza, aumentar el valor y compartir el desempeño de las ganancias. Básicamente, el contenido de planificación, organización, orientación y control se refiere a cómo se deben realizar las operaciones en los diversos niveles de la empresa. El desempeño significa lograr, implementar, es decir, hacer realidad lo previamente planeado, diseñado o anticipado. La evaluación del desempeño utiliza cada vez más puntos de referencia objetivos que pueden estructurar mejor los procesos, como los indicadores de desempeño general, grupal e individual.

Adquiere un significado más amplio y significativo al incluir nuevos aspectos (como habilidades personales, que permita generar conocimientos y

habilidades nuevas). Habilidades técnicas; competencia de absorber la comprensión de diversas tecnologías necesarias que mida el rendimiento general y su versatilidad. Habilidades metodológicas, capacidad para iniciar y solucionar activamente diversos problemas. Habilidades sociales, interacción efectiva con diferentes personas y grupos al desarrollar habilidades en el trabajo en equipo. Por su parte Dessler, (2009) refiere que El propósito es asegurar que el desempeño de los empleados respalde los objetivos estratégicos de la empresa, porque el desempeño mide claramente la capacitación de los empleados, el creando patrones, evaluación y retroalimentación, que involucran al desempeño de los empleados y las contribuciones al lograr objetivos organizacionales.

### **III.- METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

Tipo:

El tipo de investigación es básica, según CONCYTEC (2018), Tiene como objetivo obtener un conocimiento más completo a través de la comprensión de los aspectos básicos de la relación que establecen los fenómenos, hechos o entidades observables.

Según Vara (2015), el tipo de investigación por su finalidad viene a ser una investigación aplicada, refiere que “La investigación aplicada suele descubrir el problema y encontrar la solución más adecuada a la situación específica entre las posibles soluciones.”. (p.202).

Según Hernández y Mendoza, (2018), Es Transversal, “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. (p.176).

Según Hernández y Mendoza, (2018), De acuerdo a su naturaleza o enfoque; viene a ser mixta, puesto que “Representa un conjunto de procesos de investigación sistemáticos, empíricos y críticos, e involucra la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, con el fin de hacer inferencias a partir de toda la información recolectada, y profundizar la comprensión del fenómeno en la investigación”. (p.612).

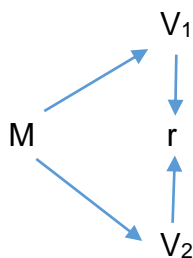
Según Hernández y Mendoza, (2018), su diseño es de tipo no experimental; puesto que “se realiza sin manipular deliberadamente las variables”, ... “Observar o medir fenómenos y variables que aparecen en el medio natural para analizarlos”. (p.174).

Según Hernández y Mendoza, (2018), es descriptivo, ya que “Pretenden especificar los atributos, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno a analizar, es

decir, miden o recogen datos e informan sobre diversos conceptos, variables, aspectos, fenómenos a estudiar o tamaño o componente del problema.”. (p.108).

Según Hernández y Mendoza, (2018), es correlacional; “Su propósito es comprender la relación o correlación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.”. (p.109). El presente estudio cuenta con la finalidad de comprobar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral.

Su diseño es:



**Donde:**

M = Muestra  
V<sub>1</sub> = Liderazgo  
r = Relación  
V<sub>2</sub> = Desempeño laboral

### 3.2 Variables y operacionalización

#### Variable 1: Liderazgo

Robbins, S. y Coulter, M. (2018), afirman que, este es el proceso de liderar el grupo e influir en el grupo para lograr sus metas y / o metas. Así es como lo hacen los líderes.

En cuanto a la variable comportamiento organizacional, ésta fue medida tomando en cuenta la escala ordinal en 5 niveles acorde a las dimensiones siguientes:

Líder directivo, que contiene 3 preguntas;

Líder solidario, cuenta con 3 preguntas;

Líder participativo, cuenta con 3 preguntas

Líder orientado al logro, cuenta con 3 preguntas.

Escala de medición; para llegar a medirla se ha utilizado la escala de Likert, en 5 alternativas: 1 = completamente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = indiferente; 4 = de acuerdo y 5 = completamente de acuerdo.

## **Variable 2: Desempeño laboral**

Chiavenato, I. (2017) afirma que es una colección de características, comportamientos o desempeños de individuos, equipos u organizaciones, organismos, máquinas, equipos, productos o sistemas en comparación con metas, especificaciones o expectativas previamente definidas. Es el acto de realizar, ejercitar y realizar actividades de una manera específica. Esta es una forma para que las personas, equipos u organizaciones realicen sus tareas y actividades con el fin de lograr los objetivos organizacionales y promover resultados sobresalientes.

En cuanto a la variable desempeño laboral, ésta fue medida tomando en cuenta la escala ordinal en 5 niveles acorde a las dimensiones siguientes:

Desempeño de la función, que contiene 4 preguntas;

Características individuales, que contiene 3 preguntas;

Evaluación complementaria, que cuenta con 4 preguntas.

Escala de medición; para llegar a medirla se ha utilizado la escala de Likert, en 5 alternativas: 1 = completamente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = indiferente; 4 = de acuerdo y 5 = completamente de acuerdo.



### 3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

La población está conformada por los trabajadores de la Empresa Constructora “Las Cordilleras”, Huaraz. Estos trabajadores se encuentran distribuidos de acuerdo al Cuadro de Asignación de Personal siendo la cantidad de 245. (Fuente: Oficina de Recursos Humanos).

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(E^2(N-1) + Z^2 pq)}$$

**Donde:**

N = Número de trabajadores de la Empresa Constructora Las Cordilleras.

Z = 1.96 = para un nivel de confianza del 95%

E = 5 % = error estándar

p = 50 % probabilidad a favor

q = 50 % probabilidad en contra

El proyecto de investigación operará con el tamaño óptimo de la muestra determinada como sigue:

Tamaño inicial:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(245)}{(0.05)^2 (245 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = \frac{235.298}{1.5704} = 149.8331 \approx 150$$

### 3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad

**Técnica:**

Teniendo como fin obtener la información se ha recurrido a emplear la técnica de la encuesta, la que nos permitió medir nuestras variables.

**Instrumento:**

Se ha utilizado como instrumento el cuestionario, que se encontraba estructurada de acuerdo a nuestras variables de estudio, como son el liderazgo y el desempeño laboral en la empresa constructora Las cordilleras, la que contiene un conjunto de preguntas previamente estructuradas y validadas. Asimismo, la duración de la aplicación del instrumento se llevó entre 20 a 25 minutos.

**Validez:**

Se ha llegado a verificar la estructura a través del juicio de expertos, lo cual es aceptable y suele significar que existe una relación lógica entre los problemas detectados.

**Confiabilidad:**

Con la finalidad de determinar la confiabilidad del instrumento se recurrió al coeficiente Alpha de Cronbach, en el estadístico SPSS versión 25, habiendo obtenido el valor de 0.985, lo que nos demuestra que es confiable el instrumento. Asimismo, se recurrió al juicio de expertos.

**3.5 Procedimientos**

Se ha sostenido una entrevista con la gerencia general de la empresa constructora que nos permitió recopilar la información sobre la problemática del desempeño laboral del personal que labora, datos que nos ha permitido identificar la población de estudio; luego de ello, para recopilar la información a través del cuestionario, se realizó un ensayo piloto para lo cual se tuvo la autorización y coordinación con la gerencia general, procediendo a brindarles orientación respecto a los objetivos de la presente investigación, el anonimato y la privacidad que tienen sus respuestas, permitiéndonos obtener información relevante a fin de realizar algunos ajustes necesarios en algunos ítems, luego

de ello, procedimos a agradecer la participación de cada uno de ellos; repitiendo el procedimiento para la encuesta en la muestra del estudio.

### **3.6 Métodos de análisis de datos**

Se analizó la información recabada mediante el instrumento, las cuales se procesaron en Excel, estas fueron sometidas mediante el análisis estadístico en el SPSS v.25 que permitió el análisis correspondiente; llegando a determinar la confiabilidad del instrumento de investigación por medio de la prueba estadística Tau-b de Kendall y Rho de Spearman, que tuvo como objetivo analizar el coeficiente de correlación de los fenómenos estudiados. Asimismo, los niveles fijados para la variable liderazgo fueron: malo = 12 – 28; regular = 28 – 44 y bueno = 44 – 60. Por otro lado, para el desempeño laboral se consideraron los siguientes niveles: bajo = 11 – 26, medio = 26 – 40 y alto 40 – 55.

### **3.7 Aspectos éticos**

El estudio se ajusta a lo estipulado en los artículos 27° al 31° del Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración del Perú, las que refieren el secreto profesional y la confidencialidad que han de regular sus actividades. Asimismo, se requirió de la autorización correspondiente de la gerencia general de la constructora a fin de aplicar el instrumento, la cual fue autorizada. Asimismo, se ha tomado en consideración las sugerencias y la aplicación de la normativa proporcionadas por la universidad, llegando a ser una investigación auténtica, que proporciona información veraz; habiendo hecho de conocimiento a los evaluados la finalidad del instrumento y el uso de la información obtenida, haciendo hincapié en la confidencialidad de la información otorgada a su participación voluntaria.

## IV.- RESULTADOS

### 4.1 Estadística descriptiva:

**Tabla 1**

*Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	53	35%
Masculino	97	65%
Total	150	100%

**Fuente:** Base de datos de las encuestas.

#### **Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 1 podemos observar que el 35% de los encuestados son de sexo femenino, en tanto que el 65% refiere ser de sexo masculino.

**Tabla 2**

*Nivel de instrucción.*

	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria completa	44	29%
Técnico	58	39%
Superior universitaria	48	32%
Total	150	100%

**Fuente:** Base de datos de las encuestas.

#### **Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 2 podemos observar que, el 39% de ellos cuentan con el grado de instrucción técnica, en tanto que el 32% cuentan con el nivel de instrucción superior universitaria y sólo el 29% refiere tener secundaria completa.

**Tabla 3***Tabla cruzada liderazgo – desempeño laboral.*

Tabla cruzada Liderazgo*Desempeño_laboral			Desempeño_laboral			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo	Malo	Recuento	66	8	2	76
		% del total	44.0%	5.3%	1.3%	50.7%
	Regular	Recuento	1	42	21	64
		% del total	0.7%	28.0%	14.0%	42.7%
	Bueno	Recuento	0	0	10	10
		% del total	0.0%	0.0%	6.7%	6.7%
	Total	Recuento	67	50	33	150
		% del total	44.7%	33.3%	22.0%	100.0%

**Fuente:** Base de datos de las encuestas.**Interpretación:**

De la tabla 3 observamos que el 51% de encuestados refieren que el liderazgo en la empresa se ubica en el nivel malo, en tanto que el 43% la ubican en el nivel regular y sólo un 6% la ubica en el nivel bueno, por otro lado, el nivel de desempeño que se muestra en la empresa el 48% de encuestados la ubican en el nivel bajo, en tanto que el 33% refieren que es medio y, sólo un 22% la ubica en el nivel alto.

## Prueba de Hipótesis General:

**Tabla 4**

*Correlación de Rho de Spearman entre liderazgo y desempeño laboral.*

Correlaciones			Liderazgo	Desempeño_laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	,841**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	150	150
	Desempeño_laboral	Coeficiente de correlación	,841**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla 5**

*Correlación Tau-b de Kendall entre liderazgo y desempeño laboral.*

Correlaciones			Liderazgo	Desempeño_laboral
Tau_b de Kendall	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	,804**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	150	150
	Desempeño_laboral	Coeficiente de correlación	,804**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados obtenidos, podemos inferir que se acepta la hipótesis de la investigación, por tanto rechazamos la hipótesis nula, es decir, si existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral, habiendo obtenido un p-valor = 0,000, la cual es menor al valor de probabilidad asociada de 0,05; la relación es positiva considerable; atribuida a las pruebas estadísticas de Rho de Spearman = 0,841 y Tau-b de Kendall = 0,804; lo que quiere decir que a mayor liderazgo redundará en el mayor desempeño laboral en la empresa.

Prueba de hipótesis específica 1:

**Tabla 6**

*Correlación de Rho de Spearman entre líder directivo y desempeño laboral.*

Correlaciones				
			Desempeño_laboral	Líder_directivo
Rho de Spearman	Desempeño_laboral	Coeficiente de correlación	1.000	,630**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	150	150
	Líder_directivo	Coeficiente de correlación	,630**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla 7**

*Correlación Tau-b de Kendall entre el líder directivo y desempeño laboral.*

Correlaciones				
			Desempeño_laboral	Líder_directivo
Tau_b de Kendall	Desempeño_laboral	Coeficiente de correlación	1.000	,592**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	150	150
	Líder_directivo	Coeficiente de correlación	,592**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Del resultado obtenido, llegamos a inferir que se acepta la hipótesis específica 1 de la investigación, es así que, rechazamos la hipótesis nula, vale decir, si existe relación entre la dimensión líder directivo y el desempeño laboral, habiendo obtenido un p-valor = 0,000, la cual es menor al valor de probabilidad asociada de 0,05; asimismo la relación es positiva media; lo atribuimos a las pruebas estadísticas de Rho de Spearman = 0,630 y el valor de Tau-b de Kendall = 0,592, lo que significa que a mayor liderazgo directivo redundará en el mayor desempeño laboral en la empresa.

Prueba de hipótesis específica 2:

**Tabla 8**

*Correlación de Rho de Spearman entre el líder solidario y desempeño laboral.*

Correlaciones				
			Desempeño_laboral	Líder_solidario
Rho de Spearman	Desempeño_laboral	Coefficiente de correlación	1.000	,701**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	150	150
	Líder_solidario	Coefficiente de correlación	,701**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla 9**

*Correlación Tau-b de Kendall entre el líder solidario y desempeño laboral.*

Correlaciones				
			Desempeño_laboral	Líder_solidario
Tau_b de Kendall	Desempeño_laboral	Coefficiente de correlación	1.000	,656**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	150	150
	Líder_solidario	Coefficiente de correlación	,656**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados obtenidos, llegamos a inferir que se acepta la hipótesis específica 2 de la investigación, es decir, se rechaza la hipótesis nula, por tanto, si existe relación entre el liderazgo solidario y el desempeño laboral, habiendo obtenido un p-valor = 0,000, la cual es menor al valor de probabilidad asociada de 0,05; la relación es positiva media, que se atribuye a las pruebas estadísticas de Rho de Spearman = 0,701 y al valor de Tau-b de Kendall = 0,656, lo que quiere decir que a mayor liderazgo solidario redundará en mayor desempeño en la empresa.



Prueba de hipótesis específica 3:

**Tabla 10**

*Correlación de Rho de Spearman entre el líder participativo y desempeño laboral.*

Correlaciones				
			Desempeño_laboral	Líder_participativo
Rho de Spearman	Desempeño_laboral	Coeficiente de correlación	1.000	,746**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	150	150
	Líder_participativo	Coeficiente de correlación	,746**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla 11**

*Correlación Tau-b de Kendall entre el líder participativo y desempeño laboral.*

Correlaciones				
			Desempeño_laboral	Líder_participativo
Tau_b de Kendall	Desempeño_laboral	Coeficiente de correlación	1.000	,711**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	150	150
	Líder_participativo	Coeficiente de correlación	,711**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados alcanzados, inferimos que se acepta la hipótesis específica 3 de la investigación, por lo tanto, rechazamos la hipótesis específica nula, es decir, si existe relación entre la dimensión liderazgo participativo y el desempeño laboral, habiendo obtenido un p-valor = 0,000, la cual es menor al valor de probabilidad asociada de 0,05; la relación es positiva media; lo que se atribuye a las pruebas estadísticas de Rho de Spearman = 0,746 y al valor de Tau-b de Kendall = 0,711, lo que quiere decir que a mayor liderazgo participativo redundará en el mejor desempeño laboral en la empresa..

Prueba de hipótesis específica 4:

**Tabla 12**

*Correlación de Rho de Spearman entre el líder orientado al logro y desempeño laboral.*

Correlaciones				
			Desempeño_laboral	Líder_orientado_al_logro
Rho de Spearman	Desempeño_laboral	Coeficiente de correlación	1.000	,852**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	150	150
	Líder_orientado_al_logro	Coeficiente de correlación	,852**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla 13**

*Correlación Tau-b de Kendall entre el líder orientado al logro y desempeño laboral.*

Correlaciones				
			Desempeño_laboral	Líder_orientado_al_logro
Tau_b de Kendall	Desempeño_laboral	Coeficiente de correlación	1.000	,811**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	150	150
	Líder_orientado_al_logro	Coeficiente de correlación	,811**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En función a los resultados alcanzados, podemos inferir que se acepta la hipótesis específica 4 de la investigación, por tanto, rechazamos la hipótesis nula, es decir, si existe relación entre la dimensión liderazgo orientado al logro y el desempeño laboral, habiendo obtenido un p-valor = 0,000, la cual es menor al valor de probabilidad asociada de 0,05; la relación es positiva considerable; que se atribuyen a las pruebas estadísticas de Rho de Spearman = 0,852 y al valor de Tau-b de Kendall = 0,811, lo que quiere decir que a mayor liderazgo orientado al logro redundará en elevar el desempeño laboral en la empresa.

## V.- DISCUSIÓN

De la investigación se ha podido hallar que existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral al haber obtenido el valor de Rho de Sperman = 0.841 y el valor de Tau-b de Kendall = 0.804, habiendo determinado la relación positiva considerable, lo que se traduce en manifestar que a mayor liderazgo redundará en el mayor desempeño laboral en la empresa, atribuyéndose dicha relación a los factores que se desarrollan en la empresa tales como la comunicación, programación de actividades, la preocupación por los demás miembros de la organización, la toma de decisiones, las metas establecidas, las expectativas, el desempeño, etc., resultados que coinciden con lo referido por Roca (2017), en su investigación llega a concluir que se obtuvo un  $r_{xy} = 0,696$ , lo que significa que existe un grado de relación fuerte y directamente positiva entre el liderazgo y el desempeño laboral, manifestando que el resultado indica, si el liderazgo mejora, el desempeño laboral de los trabajadores será eficiente. Ante lo señalado Robbins y Judge (2017) manifiestan que, el liderazgo es la capacidad de influir en un equipo y llevarlo a lograr su visión u objetivo. Empero, no todo líder es gerente y no todo gerente es líder, por otro lado, Chiavenato, (2017), afirma que, el desempeño laboral es un conjunto de particularidades, comportamientos o capacidad de desempeño de un individuo, equipo u empresa, comparado con las metas, estándares o expectativas previamente definidas; ante lo vertido, la empresa a través de sus directivos se encuentra en la búsqueda de influir en sus colaboradores a través de la formación de equipos de trabajo a los que se les imparte las metas y objetivos organizacionales, siendo guía en el desarrollo de sus actividades, para lo cual se requiere de determinados comportamientos de quien lidera el equipo y de aquellos subordinados que llegan a comprender las necesidades de la organizaciones, viéndose motivados a desarrollar adecuadamente sus actividades en la búsqueda de lograr aquellos objetivos organizacionales, para lo cual requiere de ciertas particularidades, como conocimientos, habilidades, creatividad, condiciones laborales, etc., que harán que el individuo mantenga un desempeño adecuado en la organización.

De otro lado, los resultados de la investigación han permitido establecer determinar que si existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral al haber obtenido el valor de Rho de Sperman = 0.630 y el valor de Tau-b de Kendall = 0.592, habiendo determinado la relación positiva media, lo que quiere decir que a mayor liderazgo directivo redundará en el mayor desempeño laboral en la empresa, atribuyéndose dicha relación entre otros aspectos a las actividades de comunicación que se desarrolla entre las diversas áreas de la organización, la adecuada programación de tareas a ser desarrolladas en un tiempo determinado, la disposición en guiar el trabajo de los subordinados en la búsqueda de los objetivos organizacionales, resultados que coinciden con lo referido por Alejandro (2016), quien en su investigación llega a determinar el bajo nivel de influencia del liderazgo organizacional en función de la motivación, comunicación y participación que posee el director de área y que afecta a la mayoría de los trabajadores en la realización de las tareas administrativas, competencias y calidad del trabajo como parte del desempeño laboral. Ante lo señalado Robbins y Coulter (2018) refieren que, el líder directivo es quien llega a comunicar a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre la forma de hacer las tareas. Por su parte, Robbins, (2004, p.217), al hacer referencia al desempeño laboral refiere que las personas muestran las competencias profesionales que han adquirido y las integran en una estructura: conocimientos, emociones, actitudes, habilidades, motivación, experiencia, características y valores personales, que ayudan a lograr los resultados deseados acorde a requisitos técnicos, de producción y servicio. Como se puede observar, el líder directivo es quien claramente acompaña a los subordinados en el cumplimiento de sus funciones y lo programado con la finalidad de alcanzar los objetivos, pues si bien los resultados evidencian una relación, ésta no se lleva adecuadamente en la organización, pues carece de este tipo de liderazgo que le permitiría mejorar en múltiples aspectos a la constructora.

Asimismo, los resultados de la investigación han permitido establecer determinar que si existe relación entre el liderazgo solidario y el desempeño

laboral habiendo obtenido el valor de Rho de Sperman = 0.701 y el valor de Tau-b de Kendall = 0.656, habiendo determinado la relación positiva media, lo que quiere decir que a mayor liderazgo solidario redundará en el mayor desempeño laboral de los trabajadores en la organización, dicha relación se establece entre otros aspectos a cumplir con los requerimientos y necesidades de los subordinados, resultados que tiene coincidencia con lo referido por Vásquez, (2017), quien en su investigación llega a determinar que existe una correlación equilibrada entre modo de mando y rendimiento laboral,  $p\text{-value} = 0.000$  es menor que 0.05,  $Rho = 0.553$ , mostrando una conexión equilibrada, ante ello, Robbins y Coulter (2018) manifiestan que, el líder solidario; es quien se preocupa constantemente por las necesidades de los miembros de su equipo, llega a ser amistoso con ellos para generar la confianza que se requiere, en la búsqueda de desarrollar sus actividades de forma coordinada en un clima de confianza, ello hará que el trabajador se sienta motivado para incrementar su desempeño, ante lo referido Chiavenato, (2017) afirma que la estrategia que utiliza la organización conlleva la necesidad de llegar al nivel operativo, por lo que es necesario ordenarla con las metas organizacionales y mejore así la ventaja competitiva de la organización; aspecto que no ha sido considerado en la constructora, puesto que carece de la aplicación de este tipo de liderazgo de acuerdo a los resultados hallados en la investigación.

Por otro lado, los resultados de nuestra investigación han permitido establecer determinar que si existe relación entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral habiendo obtenido el valor de Rho de Sperman = 0.746 y el valor de Tau-b de Kendall = 0.711, habiendo determinado la relación positiva media, lo que significa que a mayor liderazgo participativo redundará en el mayor desempeño laboral de los trabajadores en la constructora, la relación hallada es atribuida a las actividades que desarrolla el líder como acceder con facilidad a las consultas que le realicen los subordinados, las sugerencias que debe otorgar para mejorar actividades, procesos, etc. y tomar en consideración opiniones y sugerencias antes de llegar a tomar decisiones, resultados que tiene coincidencia con lo referido por Vásquez (2017), quien

en su estudio determina que existe una correlación equilibrada entre modo de mando y rendimiento laboral,  $p\text{-value} = 0.000$  es menor que 0.05,  $Rho = 0.553$ , mostrando una conexión equilibrada entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral, siendo de suma importancia para el trabajo, asimismo, Roca (2017) en su estudio concluye que con un  $r_{xy} = 0,696$ , se estableció que existe un grado de relación fuerte y directamente positiva entre las variables en estudio, este resultado indica que, si el liderazgo mejora el desempeño laboral de los trabajadores siendo eficiente. Asimismo, Robbins y Coulter (2018) manifiestan que el líder participativo es quien llega a consultar a los miembros del grupo y utiliza sus sugerencias antes de llegar a tomar decisiones. Asimismo, Chiavenato, (2017) afirma que el desempeño laboral es la acción de realizar, ejercitar y desarrollar determinadas actividades. La forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan tareas y actividades de una manera que les permite alcanzar los objetivos organizacionales. Actividades que se ven en la constructora, puesto que no llegan a alcanzar la participación activa de sus miembros, sin que permita cumplir con los objetivos organizacionales, estableciéndose órdenes de parte de los directivos que han de ser cumplidos a cabalidad.

Finalmente, de acuerdo a los resultados de nuestra investigación se ha llegado a determinar que si existe relación entre el liderazgo orientado al logro y el desempeño laboral habiendo obtenido el valor de Rho de Sperman = 0.852 y el valor de Tau-b de Kendall = 0.811, habiendo determinado la relación positiva considerable, lo que significa que a mayor liderazgo orientado al logro redundará en el mayor desempeño laboral de los trabajadores en la constructora, dicha relación se atribuye a que la organización llega a establecer metas que generan desafío en el personal, ya que su aspiración por alcanzarla genera mayor desempeño, dichos resultados coinciden con lo referido por Ortega (2016), quien en su investigación llega a determinar que existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas ( $X^2 = 4,756$  y  $p=0,029$ ) y el desempeño laboral, ante lo señalado, Robbins y Coulter (2018) describe al líder orientado al logro; como la persona que establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su mayor desempeño,

ésta última según refiere Chiavenato, (2017) viene a ser la acción de realizar, ejercitar y desarrollar determinadas actividades y la manera en que las personas, equipos u organizaciones realizan dichas actividades de una manera que les permite alcanzar los objetivos organizacionales. Si bien en la investigación este tipo de liderazgo tiene mayor relación respecto a las anteriores, es la que la organización tiende a buscarla en mayor preponderancia, pues le interesa lograr metas a corto plazo, antes de pensar en desarrollar un adecuado liderazgo.

## VI.- CONCLUSIONES

- 6.1 Los resultados de la investigación nos ha llevado a determinar que, si existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en la constructora Las cordilleras, al haber obtenido un  $p\text{-valor} = 0,000$  y a través del uso de las técnicas de correlación, habiendo obtenido el valor de Rho de Spearman = 0.841 y Tau-b de Kendall = 0.804 mostrándose correlación positiva considerable entre las variables estudiadas.
- 6.2 Se llegó a determinar la existencia de relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la constructora Las cordilleras, al haber obtenido un  $p\text{-valor} = 0,000$  y a través del uso de las técnicas de correlación, se obtuvo el valor de Rho de Spearman = 0.630 y Tau-b de Kendall = 0.592, lo que demuestra correlación positiva media entre ambas.
- 6.3 Se determinó la existencia de relación entre el liderazgo solidario y el desempeño laboral en la constructora Las cordilleras, habiendo obtenido un  $p\text{-valor} = 0,000$  y del uso de las técnicas de correlación, se obtuvo el valor de Rho de Spearman = 0.701 y Tau-b de Kendall = 0.656, lo que demuestra correlación positiva media entre ambas.
- 6.4 Se ha logrado determinar la existencia de relación entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral en la constructora Las cordilleras, habiendo obtenido un  $p\text{-valor} = 0,000$  y luego del uso de las técnicas de correlación, se obtuvo el valor de Rho de Spearman = 0.746 y Tau-b de Kendall = 0.711, demostrando correlación positiva media entre ambas.
- 6.5 Se ha logrado determinar que, si existe de relación entre el liderazgo orientado al logro y el desempeño laboral en la constructora Las cordilleras, habiendo obtenido un  $p\text{-valor} = 0,000$  y luego del uso de las técnicas de correlación, se obtuvo el valor de Rho de Spearman = 0.852 y Tau-b de Kendall = 0.811, demostrando correlación positiva considerable entre ambas.



## **VII.- RECOMENDACIONES**

- 7.1 Se recomienda intervenir a las diversas gerencias de la organización a fin de recopilar la información que permita realizar un diagnóstico del tipo de liderazgo que se emplea en cada una de las áreas y determine la capacidad de quienes dirigen la organización.
- 7.2 Se recomienda implementar estrategias que permitan capacitar a los directivos en el manejo de recursos humanos, liderazgo y trabajo en equipo que afectan directamente a las actividades de la organización.
- 7.3 Se recomienda capacitar al personal en el involucramiento de los objetivos organizacionales, tomando en consideración al recurso humano sobre sus necesidades, requerimientos y expectativas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

## REFERENCIAS

- Agüera, R. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social* (BUAP).
- Alejandro, C. (2016), "*Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena*", (artículo científico) [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1229/1/ALEJANDRO\\_LINDAO\\_CAROLA\\_ANNABELL\\_%252cM DTH-B-2014-2016-000.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1229/1/ALEJANDRO_LINDAO_CAROLA_ANNABELL_%252cM DTH-B-2014-2016-000.pdf)
- Alles, M. (2005). *5 Pasos para transformar una oficina en un área de Recursos Humanos*. Editorial Granica.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009) *Administración. liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (Octava edición) Mc. Graw Hill Educación.
- Bell, D. y D. Blanchflower (2020), "*US and UK Labour Markets Before and During the COVID-19 Crash*", National Institute Economic Review N° 252.
- National Institute Economic Review No. 252,
- Blas, E. (2017), *Liderazgo y desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11942/blas\\_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11942/blas_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bennis, W. G. y Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York. Harper y Row.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Cede (2019) *8 Beneficios del buen liderazgo en la empresa*. <https://www.cedered.es/8-beneficios-del-buen-liderazgo-en-la-empresa/>
- CEPAL (2018) *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2018. Evolución de la inversión en América Latina y el Caribe: hechos estilizados, determinantes y desafíos de política*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43964-estudio-economico-america-latina-caribe-2018-evolucion-la-inversion-america>

- CEPAL (2020) *Estudio Económico de América Latina y el Caribe. Principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de Covid-19.* [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46070/S2000371\\_es.pdf?sequence=89&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46070/S2000371_es.pdf?sequence=89&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2019) *Introducción a la teoría general de la administración.* (Décima edición) Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (Décima edición) Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2019) *Introducción a la teoría general de la Administración.* (Décima edición) Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo primera edición). Pearson Educación.
- Dingel J. y Neiman, B. (2020) How many jobs can be done at home? Working paper. National Bureau of Economic Research [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w26948/w26948.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26948/w26948.pdf)
- Eichengreen, B. (2020), *El país, Economía.* <https://elpais.com/economia/2020-09-09/barry-eichengreen-aun-hay-mucho-margen-para-equivocarnos-si-se-retiran-prematuramente-los-estimulos.html>
- ESAN (2019) *¿Qué evaluar en el desempeño de los empleados? Conexiónesan,* <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/que-evaluar-en-el-desempeno-de-los-empleados/>
- Goleman, D. (2003). *El poder de la inteligencia emocional.* Universidad de Almería.
- Hernández S. R., Fernández C. C., & Baptista L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México: McGraw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill Education.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. CENGAGE Learning.
- Hersey, P., Blanchard, K., y Johnson, D. (2007). *Management of organizational*. Prentice Hall.
- House, R. y Aditya R. (1997) *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?* Journal of Management.
- Ivancevich, J. (2006). *Gestión de Recursos Humanos*. New York: Richard Irwin.
- Ortega, K. (2016), *Liderazgo y desempeño laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del hospital II Essalud, Huánuco* (tesis de maestría) Universidad de Huánuco. <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/260/Informe%20Liderazgo%20y%20desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1>
- OIT, (2020) *Organización Internacional de Trabajo, Panorama Laboral 2020 América Latina y el Caribe*. Edición Covid-19.
- Purizaca, D. y Sánchez, A. (2018), “Liderazgo directivo y desempeño laboral de los docentes en las instituciones adventistas de la Asociación Peruana Central Sur, 2017” (tesis de titulación), [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1272/Diana\\_Tesis\\_Titulo\\_2018.pdf?sequence=5](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1272/Diana_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=5)
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, P.S. y Coulter, M. (2018). *Administración* (Décimo Tercera edición) Pearson Educación.
- Robbins, P.S. y Judge, A.T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Tercera edición) Pearson Educación.
- Robbins S., & Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Quinceava ed.). Pearson Educación.
- Roca, L. (2017), *Relación entre el Liderazgo y desempeño laboral en la oficina de logística de la red de salud Pacífico Sur, Chimbote* (tesis de maestría)

<https://docplayer.es/110929423-Relacion-entre-liderazgo-y-desempeno-laboral-en-la-oficina-de-logistica-de-la-red-de-salud-pacifico-sur-chimbote-2017.html>.

Rodríguez, C. (2020) *Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo*.  
<https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/#respond>

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo tercera edición). Pearson Educación.

Sunday, B. (2016). The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment. <https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/9667/9765>

Vásquez, W. (2017), "Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017" (tesis de maestría), Universidad César Vallejo  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16636/Vasquez\\_GWE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16636/Vasquez_GWE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vara, H. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. (Primera edición) Editorial de la Universidad San Martín de Porres.

Weller, J. (2020) "La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales", Documentos de Proyectos(LC/TS.2020/67), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Yasenov, V. (2020), "Who Can Work From Home?", IZA DP No. 13197

Zuani, E.R. (2005) *Introducción a la administración de organizaciones*. Valletta Ediciones.

## **ANEXOS**

## Alfa de Cronbach

### Liderazgo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	12

### Desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,984	11

### Matriz de Consistencia

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo	Robbins, S. y Coulter, M. (2018), afirman que es el proceso de dirigir a un grupo e influir en él para que alcance sus objetivos y/o metas. Eso es lo que realizan los líderes.	La variable se operacionalizó a través de sus dimensiones, para lo cual se formuló sus indicadores que permitieron a su vez desarrollar el instrumento de medición, de acuerdo a una escala.	Líder directivo	Comunicación	Escala de Likert
				Programación de trabajo	
				Guía	
			Líder solidario	Preocupación por los demás	
				Necesidades	
				Amistad	
			Líder participativo	Consultor	
				Sugerencias	
				Toma de decisiones	
			Líder orientado al logro	Metas desafiantes	
				Expectativas	
				Desempeño	

**Fuente:** Elaboración propia.



Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Desempeño Laboral	Chiavenato, I. (2017) afirma que es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización, de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos.	Se operacionalizó por medio de sus dimensiones, extrayendo indicadores que permitieron elaborar el cuestionario como instrumento para llegar a medirla de acuerdo a una escala.	Desempeño de la función	Producción	Escala de Likert
				Calidad	
				Conocimiento del trabajo	
				Cooperación	
			Características individuales	Comprensión	
				Creatividad	
				Realización	
			Evaluación complementaria	Ajuste general a las funciones	
				Proceso funcional	
				Asistencia y puntualidad	
				Salud	

**Fuente:** Elaboración propia.

Huaraz, 05 de enero del 2021.

**CARTA N° 01-2021-URH-CLC**

SRTA. : Srta. NAYDA BRISEÑA LAZARO COLETO

**Presente.**

ASUNTO : **Aceptación para el desarrollo de su tesis.**

De mi mayor consideración.

Estimada, **NAYDA BRISEÑA LAZARO COLETO**, el Ing. **CESAR MARCIAL INGA ADRIANZEN** le da la cordial bienvenida y el permiso correspondiente para el desarrollo de su tesis titulado "Liderazgo y Desempeño Laboral" que a solicitud personal e institucional ha mostrado la mejor voluntad de hacerlo en nuestra empresa.

Es pues para nosotros a bien contar con su presencia para el desarrollo de su tesis en nuestra empresa, asimismo, le indicamos que tenemos la gran responsabilidad de compartir nuestra capacidad y experiencia, la que se la ofrecemos para poder lograr sus objetivos que espera de nosotros.

Esperando satisfacer sus expectativas en nuestra empresa, nos despedimos, muy cordialmente.

Atentamente,



CONSTRUCTORA LAS CORDILLERAS  
CONTRATISTAS GENERALES S.A.C  
**Cesar Marcial Ynga Adrianzen**  
GERENTE GENERAL  
DNI: 10206370

## ENCUESTA



### Liderazgo y desempeño laboral en la empresa constructora Las Cordilleras, Huaraz

Estamos realizando un estudio respecto al Liderazgo y desempeño laboral en la empresa constructora Las Cordilleras, Huaraz. Marque la alternativa que crea conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las respuestas serán anónimas. Gracias.

**\*Obligatorio**

Sexo \*

☐

Mujer

☐

Hombre



# ENCUESTA

Estamos desarrollando una investigación, que tiene por objetivo determinar de qué manera el liderazgo se relaciona con el desempeño laboral en la empresa constructora Las Cordilleras, 2020; por lo que solicito su colaboración respondiendo con veracidad las siguiente interrogantes. Gracias por su colaboración.

PARTE I	
Consta de algunas preguntas respecto a Ud., marque con un aspa (X) en los recuadros que considere correcta y rellene las líneas en blanco con su respuesta.	

1 Sexo	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
2 Nivel de instrucción:	Secundaria incompleta <input type="checkbox"/>	Técnica <input type="checkbox"/>
	Secundaria completa <input type="checkbox"/>	Superior universitaria <input type="checkbox"/>

PARTE II	
En esta parte, marque la alternativa que se ajuste a su opinión.	

N°	Opiniones	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	El jefe inmediato superior comunica claramente lo que espera de sus subordinados.					
2	Los directivos desarrollan la programación de las actividades a desarrollar.					
3	El jefe guía la manera en que vamos a desarrollar las actividades programadas.					
4	Los directivos muestran su preocupación por los colaboradores de la empresa.					
5	La empresa toma en cuenta las múltiples necesidades de sus colaboradores.					
6	Los jefes tienen la capacidad de demostrar su amistad con los demás en el centro laboral.					
7	El jefe realiza consultas sobre aspectos técnicos y laborales que permita lograr objetivos.					
8	Los directivos aceptan las sugerencias de los integrantes de la organización.					
9	El jefe previamente a la toma de decisiones toma en cuenta las opiniones y/o sugerencias de los miembros del equipo.					
10	La empresa frecuentemente plantea metas desafiantes a los integrantes de las diversas áreas.					
11	Los jefes se muestran con mucha expectativa los resultados a los desafíos planteados.					
12	Los directivos cuentan con la seguridad de que lograremos incremenar nuestro desempeño en función a los desafíos.					
13	El personal cumple con la cantidad de trabajo encomendada en el tiempo previsto.					
14	Los resultados del trabajo de los subordinados es exactamente lo que se esperaba.					
15	El personal conoce bien sus labores y sabe lo que esperamos de ellos.					
16	Si alguno de los colaboradores requiere ayuda, es apoyado por los demás miembros					
17	El personal sabe que los cambios se dan continuamente en la empresa y se somete a ellos.					
18	Los subordinados muestran su creatividad para desarrollar nuevas formas de realizar actividades.					
19	Cuentan con la capacidad de realizar las ideas planteadas por la empresa o de ellos mismos.					
20	Los cambios generados son adheridos y aceptados a sus funciones sin problemas.					
21	El cumplimiento de sus funciones es medida constantemente.					
22	El personal siempre cumple con asistir a tiempo al desempeño de sus funciones.					
23	Todo el personal goza de buena salud para desempeñarse adecuadamente.					


## Declaratoria de originalidad del autor


Nosotras, Pamela Victoria Romero Valverde y Nayda Briseña Lázaro Coletto, egresadas de la facultad de ciencias Económicas y Administrativas, de la escuela profesional de Administración de la Universidad San Pedro, filial Moyobamba, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la tesis titulada: "Liderazgo Y Desempeño Laboral En La Empresa Constructora Las Cordilleras, Huaraz, 2021 es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. Hemos mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Moyobamba, 18 de abril de 2021

<b>Apellidos y nombre:</b> Romero Valverde, Pamela Victoria	
<b>DNI:</b> 46927511	
<b>ORCID:</b> 0000-0002-9625-9038	

<b>Apellidos y nombre:</b> Lázaro Coletto, Nayda Briseña	
<b>DNI:</b> 45664186	
<b>ORCID:</b> 0000-0001-5827-1178	

## Validación

### INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Castillo Salazar Regner Nicolás  
Institución donde labora : Universidad César Vallejo - JIFYD  
Especialidad : Maestro en Gestión Pública  
Instrumento de evaluación : Encuesta de Liderazgo  
Autor (s) del instrumento (s) : Pamela Victoria Romero Valverde - Nayda Lazaro Coletto

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

NUNCA (1) CASI NUNCA (2) A VECES (3) CASI SIEMPRE (4) SIEMPRE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Liderazgo				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Liderazgo				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					46	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento apto para ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.6

Moyobamba, 18 de febrero de 2021.

  
Mgtr. Regner Nicolás Castillo Salazar  
Maestro en Gestión Pública  
CLAD: 09750



## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Castillo Salazar Regner Nicolás  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo - JIFYD  
 Especialidad : Maestro en Gestión Pública  
 Instrumento de evaluación : Encuesta de Desempeño Laboral  
 Autor (s) del instrumento (s) : Pamela Victoria Romero Valverde - Nayda Lazaro Coletto

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

NUNCA (1) CASI NUNCA (2) A VECES (3) CASI SIEMPRE (4) SIEMPRE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Atención al Cliente en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño Laboral					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		45				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento apto para ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.5

Moyobamba, 18 de febrero de 2021.

  
 \_\_\_\_\_  
 Mgtr. Regner Nicolás Castillo Salazar  
 Maestro en Gestión Pública  
 CLAD: 09750

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Torres Reyes Roger Robert  
 Institución donde labora : Empresa ESMINSA SAC  
 Especialidad : Licenciado en Administración de Empresas  
 Instrumento de evaluación : Encuesta de Liderazgo  
 Autor (s) del instrumento (s) : Pamela Victoria Romero Valverde - Nayda Lazaro  
 Coleto

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

NUNCA (1) CASI NUNCA (2) A VECES (3) CASI SIEMPRE (4) SIEMPRE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Liderazgo				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Liderazgo					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>48</b>				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento apto para ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.8

Huaraz, 01 de marzo de 2021.



CLAD: 06951



## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Torres Reyes Roger Robert  
 Institución donde labora : Empresa ESMINSA SAC  
 Especialidad : Licenciado en Administración de Empresas  
 Instrumento de evaluación : Encuesta de Liderazgo  
 Autor (s) del instrumento (s) : Pamela Victoria Romero Valverde - Nayda Lazaro Coletto

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

**NUNCA (1) CASI NUNCA (2) A VECES (3) CASI SIEMPRE (4) SIEMPRE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Atención al Cliente en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño Laboral					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>48</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

**Instrumento apto para ser aplicado**

**PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.8**



**CLAD: 06951**

Huaraz, 01 de marzo de 2021.

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I.- DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Fernández Celestino Willian Josue  
 Institución donde labora : UNASAM  
 Especialidad : Comportamiento organizacional, Marketing, Liderazgo  
 Instrumento de evaluación : Encuesta de liderazgo  
 Autor (s) del instrumento (s) : Romero Valverde Pamela Victoria - Lázaro Coletto Nayda Briseña

### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

**MUY DEFICIENTE (1)      DEFICIENTE (2)      ACEPTABLE (3)      BUENA (4)      EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: marketing digital.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: marketing digital.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: marketing digital.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD

**Instrumento apto para ser aplicado.**

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

Huaraz, 10 de marzo del 2021.



**Lic. Willian J. Fernández Celestino**  
 N° CLAD 06686

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I.- DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Fernández Celestino Willian Josue  
 Institución donde labora : UNASAM  
 Especialidad : Comportamiento organizacional, Marketing, Liderazgo  
 Instrumento de evaluación : Encuesta de desempeño laboral  
 Autor (s) del instrumento (s) : Romero Valverde Pamela Victoria - Lázaro Coletto Nayda Briseña

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

**MUY DEFICIENTE (1)      DEFICIENTE (2)      ACEPTABLE (3)      BUENA (4)      EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: ventas.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: ventas.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: ventas.				x	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD

**Instrumento apto para ser aplicado.**

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

Huaraz, 10 de marzo del 2021.



**Lic. Willian J. Fernández Celestino**  
 N° CLAD 06686



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, Dr. Regner Nicolás Castillo Salazar, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - HUARAZ, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo y desempeño laboral en la empresa constructora Las Cordilleras, Huaraz, 2021.", cuyos autores son Lázaro Coletto Nayda Briseña Y Romero Valverde Pamela Victoria, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

HUARAZ, 11 de Abril del 2021

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
Dr. Castillo Salazar, Regner Nicolás DNI: 41218557 ORCID: 0000-0001-8956-2402	